العلاقات العامة و فن إدارة الأزمات

د. غادة البطريق



العلاقات العامة

وفن إدارة الازمات

تأليـــف

د. غادة البطريق

طبعة ٢٠١٧

البطريق ، غادة.

العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات /غادة البطريق.- الجيزة: اطلس للنشر والإنتاج الإعلامى، ٢٠١٧ .

١٢٤ ص ، ٢٤ سم .

تدمك: ٨ ٥٢١ ٣٩٩ ٩٧٧ ٩٧٨

١- العلاقات العامة

٢- إدارة الازمات

أ- العنوان

٦٥٩,٢

العلاقات العامة

وفن إدارة الازمات

تأليــف

د. غادة البطريق

الكتاب : العلاقات العامة وفن إدارة الازمات

المؤلف : د. غادة البطريق

الغلاف : إسلام البلاط

الناشر: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامى ش.م.م

٢٥ ش وادى النيل – المهندسين – الجيزة

sales@atlasdic.com

www.atlas-publishing.com

تليفون : ٣٣٤٦٥٨٥٠ – ٣٣٠٤٢٤٧١ – ٣٣٠٢٧٩٦٥

فاكـــس : ٣٣٠٢٨٣٢٨

****



رئيس مجلس الإدارة

عـادل المصرى



نوران المصرى

رقم الإيداع

٢٠١٧/٢٠٤٩

الترقيم الدولى

٩٧٨-٩٧٧-٣٩٩-٥٢١-٨

الطبعة الاولى

طبعة ٢٠١٧

فهرس المحتويات

الفصل الرابع

الإستراتيجية الإعلامية لإدارة الأزمات

مقدمة

برز الاهتمام بدور أجهزة الاتصال بوجه عام والعلاقات العامة بوجه خاص في إدارة الأزمات, في السنوات العشرة الأخيرة. فبعد أن كانت دراسة إدارة الأزمة تميل إلى تغليب الاهتمام بالجوانب الاقتصادية والسياسية لها، أصبح الاهتمام, مع دخول الألفية الثالثة, بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات محورًا أساسيًّا لنجاح إدارة الأزمة على اختلاف نطاقاتها ومجالاتها وأنواعها. ولم يصبح الاهتمام باتصالات الأزمة مقصورًا على مواجهة أحداثها والحد من تأثيراتها السلبية فحسب، بل تتطرق إلى الإستراتيجيات الوقائية التي تعمل على منع حدوث الأزمة وتلافي أسباب حدوثها, والتي تحدث على نطاق البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة, من خلال إدارة ناجحة.

ومن هنا جاءت أهمية كتاب "العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات", الذي جاء ليناقش هذا الموضوع الخطير والحيوي, خاصة في ظل تضارب العديد من الأزمات، من خلال أربعة أبواب:

الفصل الأول: مدخل إلى العلاقات العامة, قدم للقارئ نظرة شاملة ومتعمقة للعلاقات العامة من حيث مفهومها والعلاقة بينها وبين المفاهيم الأخرى التي تتشابه معها، ونشأة العلاقات العامة وأسسها ومبادئها العامة، ثم تطرق إلى أهميتها وأسباب ودوافع الاهتمام بها، ثم انتقل إلى نقطة أكثر تفصيلًا، فتناول أهداف العلاقات العامة ووظائفها وصفات ومهام مسئول العلاقات العامة، ثم انتقل لاستعراض العلاقة بين العلاقات العامة والجمهور، بعدها ألقى الضوء على تصنيف وسائل الاتصال في العلاقات العامة، وكيفية إعداد خطة وتنظيم إدارة لها، واختتم الفصل بمشكلات إدارات العلاقات العامة فى المنظمات وكيفية مواجهتها.

الفصل الثاني: تناول الأزمات ومفهومها ونشأتها والتفرقة بين الأزمة والمفاهيم القريبة الشبه منها, مثل: الواقعة والحادثة والصراع والصدمة والكارثة، ثم تناول سمات وخصائص الأزمة وتصنيفاتها المختلفة ومراحلها، ثم اختتم الفصل برصد أسباب نشوء الأزمات.

الفصل الثالث: استعرض دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، فرصد مفهوم إدارة الأزمات وأهدافها ومراحل إدارة الأزمات المختلفة، وأسس وإستراتيجيات التعامل معها، ثم رصد دور العلاقات العامة في إدارة مراحل الأزمات المختلفة، واختتم الفصل برصد عوامل نجاح لإدارة الأزمات بشكل عام، مع استعراض لتطبيقات عملية لإدارة الأزمات المحلية.

الفصل الأخير: اهتم بتحديد الإستراتيجية الإعلامية لإدارة الأزمات، فتناول مفهوم إعلام الأزمات، وأنواع الرسائل الإعلامية المستخدمة أوقات الأزمات، وتحديد المعطيات والمؤشرات العامة التي يعمل من خلالها الإعلام في إدارة الأزمة، والتعرف على وسائل الإعلام الجماهيرية التي يتم الاستعانة بها في إدارة الأزمات، والتخطيط الإعلامي للأزمة، والوقوف على مرتكزات قوة التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات، ومؤشرات ضعفه، ثم التعرف على الإستراتيجيات الإعلامية في مواجهة الأزمات. وفي نهاية الفصل استعراض لدور الإعلام في مراحل تطور الأزمات.

الفصل الأول:
مدخل إلى العلاقات العامة

تمهيد:

تزايد الاهتمام بالعلاقات العامة وأهميتها كنشاط ووظيفة مهنية متخصصة حديثة فى كافة المجالات خلال النصف الأخير من القرن الماضي، أى أنه أصبح من المستحيل التخلي عن وظيفة العلاقات العامة في أي مجال؛ إذ تعد المنظمات نتاجًا مجتمعيًّا، ولا تقوم لمجرد الوجود ذاته، بمعنى أن كل منظمة تعمل على تحقيق هدف أو تقديم خدمة أو منتج معين لأفراد المجتمع. وعلى هذا الأساس أصبح لأفراد المجتمع أو جمهور المنظمة على وجه التحديد دورًا في الاعتراف بوجود المنظمة؛ ذلك أن الجماهير هي التي تمنح الدعم والتأييد الذي تحتاجه أي منظمة في ظل تنوع المنظمات وتنافسها، وتنامي أهمية الرأي العام، وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي، وقد أدركت الشركات والمؤسسات والمنظمات أن نجاحها يرتبط بقدرتها على الاتصال بالجماهير وتشكيل صورة إيجابية لنفسها، وتحسين سمعتها، والتأثير بشكل قوي على الرأي العام. هذا الواقع جعل العلاقات العامة لها حاجة ماسة وجوهرية للمنظمات الحديثة بمختلف أنواعها، إذ لا يمكن تجنب العلاقات العامة أو حتى تجاهلها، فبدون اتصال لا يتم أي نشاط ولا يتحقق أي هدف، وهذا معناه أن العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية جبرية وحتمية، فأينما يوجد تجمع إنساني فلابد من قيام علاقات بين أفراد ومنظمات هذا المجتمع.

ولا يختلف مفهوم العلاقات العامة باختلاف المنظمات، بل يحدث الاختلاف في الواقع العملي حينما تعكس أهداف العلاقات العامة فلسفة المنظمة التي تعبر عنها. فالأهداف التي تحددها إدارة علاقات عامة في منظمة تسعى إلى الربح تختلف عن الأهداف التي تحددها إدارة علاقات عامة في منظمة أخرى لا تسعى إلى الربح ، وعلى الرغم من وجود بعض الأهداف المشتركة بينهما , فإن عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة لدى إدارة المنظمة يؤدي إلى عدم الاهتمام بها كنشاط له أصول وأسس علمية يقوم عليها، وفي المقابل فإن وضوح مفهوم العلاقات العامة يؤدي إلى:

- المساهمة في الحد من تداخل الاختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى.
- إمكانية تحديد أهداف ومسئوليات إدارة العلاقات العامة بوضوح، وبالتالي وضع تنظيم إداري عملي جيد له إمكانية وضع الخطط والبرامج التي يسير وفقًا لها نشاط إدارة العلاقات العامة , وتحديد المخصصات المالية والعناصر البشرية اللازمة.

ولقد برزت العلاقات العامة في العالم كمهنة متخصصة في ظل تطور الحياة الاقتصادية والصناعية، وقدمت خبراتها واستشاراتها لمؤسسات الأعمال ورسمت الخطط لحملاتها الإعلامية، وقد تأخر انتشار العلاقات العامة في الوطن العربي، إذ بدأ في الستينيات من هذا القرن, ولعل السر في هذا التأخر يعود إلى ما يلي:

- أن الوطن العربي كان يخضع للاستعمار, وكانت الإدارة الاستعمارية لا يعنيها الجمهور ولا مصالحه.
- أن الوطن العربي لم يعرف المؤسسات والشركات الكبيرة إلا فى وقت متأخر.

- أن الإدارة الحديثة في المؤسسات العربية هي نمط جديد على الحياة العربية، حيث جاء الاهتمام بالعلاقات العامة نتيجة احتكاكنا بالغرب، والاستفادة من تجاربهم.
- التأخر في الوعي بأهمية الاتصال ذي الاتجاهين بين المؤسسات والشركات والإدارات الحكومية من جهة وبين الجمهور من جهة أخرى.

مفهوم العلاقات العامة :

نشأ مفهوم العلاقات العامة بعد الثورة الصناعية في أوروبا، وظهور الشركات والمصانع الكبرى، والتي أصبحت تهتم بتوثيق الصلة بجمهورها. ومع تعقد الحياة وتعدد الأنشطة التي تقوم بها الحكومات والمؤسسات التابعة لها، والحاجة إلى التواصل مع المجتمع؛ كانت العلاقات العامة هي السبيل إلى التواصل بين الحكومة والجمهور.

وتتعدد تعريفات العلاقات العامة، ولا يوجد تعريف واحد جامع لها، ويرجع ذلك إلى تعدد الرؤى والعلوم التي تعرف العلاقات العامة من وجهة نظرها، فمفهوم العلاقات العامة في ضوء الفكر الإداري، يختلف عن تعريفه من وجهة نظر علم الاتصال والإعلام أو علم الاجتماع، ويمكن أن نلقي الضوء على بعض التعريفات التى تناولت العلاقات العامة على النحو التالي:

- أول تعريف دقيق لمفهوم العلاقات العامة، وضعه المعهد البريطاني للعلاقات العامة عام ١٩٤٨, وهو: "الترويج لإيجاد التفاهم والصلات القوية بين المنظمة وأفرادها, أو أي مجموعة من المجموعات أو الأفراد أو المنظمات، وما ينتج عن هذا التفاهم من سمعة طيبة وعلاقة مستمرة" .

- ويعرف قاموس وسائل الإعلام والاتصال الصادر عن لونجمان Longman العلاقات العامة بأنها: "وظيفة إدارية لتقييم اتجاهات الجمهور، ويتبع هذه العملية المستمرة السياسات والأنشطة للمنظمة والتي تتماثل مع مصالح الجمهور".

- ومن أشمل التعريفات ذلك التعريف الذي قدمه د.ريكس هارلو Rex Harlow أحد علماء الاجتماع ومن الممارسين للعلاقات العامة، بأن العلاقات العامة: "هي وظيفة إدارية مميزة تساعد في تأسيس خطوط اتصال وتعاون متبادل والمحافظة عليها بين المؤسسة وجمهورها، وتشمل كذلك إدارة المشكلات والقضايا، وتساعد الإدارة على أن تظل على معرفة بالرأي العام والاستجابة له".

- ويعرف كريج أرونوف وأوتيس باسكين Craig Aronoff & Otis Baskin العلاقات العامة بأنها: "وظيفة إدارية تساعد على تحديد أهداف المنظمة وتسهل التغيير فيها، حيث يقوم رجال العلاقات العامة بالاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي ذي الصلة بالمنظمة" .

- تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة: "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر, تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وتحافظ على ثقتهم، عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان، ومن أجل تحقيق تعاون مثمر أكثر، ومن أجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة عن طريق تخطيط المعلومات ونشرها".

- أما التعريف الموجز والمفيد فهو ما عبر عنه ميلتون في مذكرته "المهارات السلوكية الأمنية ", بقوله: "العلاقات العامة هي الأداء الصادق والإعلان عنه".
- التعريف الوارد لمستشاري العلاقات العامة: "الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها بين أعضائه، وبين مختلف قطاعات الرأي العام".
- التعريف الوارد في نظام الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة: "الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه، وبين الفريق والجماهير المختلفة التي تنتفع بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة".
- ولقد عرفها إدوارد بيرنيز الخبير بالعلاقات العامة بأنها: "التوسل بالمعلومات عن طريق الإقناع و الملائمة بين سياسات المؤسسة واتجاهات الجمهور للحصول على التأييد العام لأهداف المؤسسة و نشاطها" .

<u>وفي ضوء ما سبق يمكن أن نحدد نقاطًا جوهرية حول تعريف العلاقات العامة, وذلك في النقاط التالية:</u>

- العلاقات العامة عملية قياس وتوصيل ونشر بيانات ومعلومات من الجماهير والمنظمات وإليها في مجالات العمل المتعددة.
- العلاقات العامة تهدف إلى إيجاد توازن مستمر بين رأي المختصين والعاملين في المؤسسات من جانب وبين رأي الجمهور من جانب آخر، فالجمهور له أهميته الخاصة بالنسبة للمؤسسات والعاملين بها.
- العلاقات العامة تحتاج إلى متخصصين على مستويات من التدريب والمهارة المهنية والتطبيقية لتحقيق أهدافها بصورة إيجابية.
- العلاقات العامة وسيلة مهمة لتدريب وإعداد الجماهير لتقبل أفكار وآراء جديدة أو للقيام بمسئوليات مطلوبة.
- العلاقات العامة تضمن التفاهم بين المؤسسات وجماهيرها, وتعمل على الترابط وتحقيق التعاون بينهما، وهي عملية لازمة لنجاح المهن المختلفة؛ ومن ثم نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن نقاط الاختلاف بين تعريفات العلاقات العامة، ينحصر في التفاصيل التي تشرح الكيفية التي يمكن من خلالها تحسين علاقة المؤسسات بهذه الجماهير، ويرجع هذه الاختلافات إلى سببين هما: اختلاف الوقت الذي ظهر فيه التعريف، واختلاف الخلفية العلمية والعملية للقائم بعملية التعريف.

<u>العلاقة بين مفهوم العلاقات العامة والمفاهيم الأخرى:</u>

<u>أولًا: العلاقات العامة والدعاية (أوجه الاختلاف):</u>

تختلف العلاقات العامة عن الدعاية اختلافًا جوهريًا, كما تتفق معها في بعض النقاط؛ فالمقصود بالدعاية: "الجهود التي تبذل لتغيير آراء الناس ومعتقداتهم بالضغط والسيطرة واستخدام شتى الأساليب للوصول إلى ذلك". ويمكن بيان نقاط الخلاف بين العلاقات العامة والدعاية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (١) نقاط الاختلاف بين العلاقات العامة والدعاية

م	العلاقات العامة	الدعاية
١	تقوم على خدمة المصلحة العامة, ووضع مصلحة الجمهور في المقام الأول في سياساتها وأعمالها.	تحاول السيطرة على عقول الجماهير ودفعها إلى سلوك معين يخدم أغراض الجهة التي تقوم بالدعاية دون مراعاة مصلحة تلك الجماهير .
٢	تعتمد على الإعلام الصادق، أي نشر الحقائق والمعلومات بأمانة ودقة؛ مما يؤدي إلى نتائج إيجابية لصالح المجتمع بنشر الثقافة والتوعية.	لا تتوانى عن تزوير الحقائق واستغلال عواطف الجماهير وغرائزها؛ مما يؤدي إلى تخدير الجماهير وشل تفكيرهم.
٣	تساعد على تثبيت مبادئ الأخلاق؛ لأنها بالتزامها بتلك المبادئ تعمل كقدوة حسنة للأفراد.	تقود إلى هدم المبادئ بأساليبها غير السليمة.
٤	تعمل على المدى الطويل وتظهر نتائجها بعد فترة زمنية, وهي عملية نشاط دائم من نشاطات المؤسسة.	تهدف إلى تحقيق أهداف سريعة ووقتية, ولا تهتم بالنتائج البعيدة. لكن الجماهير ستكتشف الحقائق, ولكن بعد تحقيق الدعاية لأغراضها.
٥	طريق ذو اتجاهين؛ فهي لا تكتفي بإيصال رسالتها الإعلامية إلى الأفراد , بل تسعى إلى التعرف على ردود الفعل تجاهها والاسترشاد بها في توجيه سياسة المؤسسة.	تركز جهودها على الأفراد لحملهم على اعتناق فكرة معينة أو اتخاذ سلوك معين؛ أي أنها ذات اتجاه واحد.
٦	هي فلسفة منبثقة عن الديمقراطية وقائمة على مبادئها في احترام أي فرد وحقه في الوصول إلى الحقيقة كاملة في كل ما يؤثر فى حياته.	تقوم على تغيير الأفكار عن طريق السيطرة والضغط وإثارة الحماس والتعصب؛ لذلك فهي ترتبط بالنظم الاستبدادية.

<u>أوجه الشبه والاتفاق بين العلاقات العامة والدعاية:</u>

١- أصبح كل منهما علمًا من العلوم وفنًّا من الفنون الحديثة, له قواعد ومبادئ وقوته الهائلة في التأثير على الأفراد والجماهير .

٢- كل منهما يتناول دراسة نفسية الفرد وسلوك الجماعات, وكيفية التأثير في ذلك على أسس علمية.

٣- كل منهما يستعين بوسائل الإعلام لتحقيق أغراضه.

مثال: يمكن المقارنة بين نشاط العلاقات العامة والدعاية من خلال افتراض أن دولة ما تسعى إلى تقوية مركزها في أذهان الشعوب خارج حدودها وكسب تأييدهم لنظامها وسياساتها, فإذا كانت تلك الدولة تقوم بذلك عن طريق عرض الحقائق كاملة حول ما يتعلق بها دون تحريف أو مبالغة ودون إبراز محاسنها وإخفاء مساوئها؛ فإنها تقوم بنشاط علاقات عامة, لأنها تترك للفرد حرية تكوين رأيه تجاهها دون ممارسة ضغط نفسي عليه.

أما إذا مارست الدولة الدعاية؛ فهي تقوم بتحويل الآراء إلى صالحها, فتنشر من المعلومات ما يخدم ذلك الهدف, وتخفي كل ما يقف في طريق ذلك؛ فهي تبالغ في تصوير محاسنها ولا تعترف بعيوبها, وهي تدفع الفرد إلى سلوك معين إلى اتخاذ موقف معين, ولا تترك له حرية المفاضلة بين نظامها ونظام آخر, بل تؤكد له أن نظامها هو الأفضل, وهذا ما تنتهجه الدعاية الصهيونية, التي تحاول أن تبرز نفسها ضحية, وأن كل محاولات القتل وسفك الدماء والانتهاكات إنما هي محاولات لحماية نفسها ومواطنيها من الاعتداءات الفلسطينية, وأنها في حالة دفاع عن النفس.

ثانيًا: العلاقات العامة والإعلان (أوجه الاختلاف):

الجدول رقم (٢) يوضح أوجه الاختلاف بين العلاقات العامة والإعلان

م	العلاقات العامة	الإعلان
١	تهدف إلى التعريف بالمؤسسة ككل, وتعزيز سمعتها ومكانتها في المجتمع, وتبرز دور المؤسسة في خدمة الجمهور والمجتمع الذي تنتمي إليه.	يهدف إلى زيادة المبيعات؛ فهو يركز على السلع والخدمات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها.
٢	تظهر المؤسسة على حقيقتها, فهي مرآة عاكسة عن المؤسسة للجمهور, وتنقل صورة الجمهور للإدارة.	يركز على المحاسن ويتغاضى عن العيوب.
٣	تتلمس احتياجات الجمهور ورغباته, وترشد المؤسسة للتصرف على ضوئها.	قد يدفع الفرد إلى شراء سلع لا يحتاج إليها.
٤	تكون طريقة النشر على شكل معلومات أو أخبار تهم عددًا كافيًا من الجمهور بدون مقابل, على أساس أهمية الأخبار للقراء.	عبارة عن شراء حيز سواء كان مساحة في صحيفة أو وقتًا في الإذاعة أو التلفزيون, فهو رسالة مدفوعة الثمن.
٥	تقوم بعرض المعلومات والأخبار من غير ضغط على وسائل الإعلام حول كيفية نشرها.	يعطي المعلن بعض الحقوق, مثل: تحكمه في صياغة الإعلان, وطريقة نشره ومكان ووقت نشره.
٦	نشأت للتخفيف من الآثار السلبية للإنتاج الضخم, وتقوية الصلة والثقة بين المنظمة وجماهيرها.	نشأ الإعلان نتيجة ظاهرة الإنتاج الضخم للعمل على تسويق الفائض.

أوجه الاتفاق بين العلاقات العامة والإعلان:

١- تستخدم العلاقات العامة الإعلان كأحد أساليبها, ولكن لغرض الإعلان وليس زيادة المبيعات, فمن الصعب تغطية كافة أنشطتها عن طريق الأخبار فتقوم بإنزال الإعلان لأخبار الجمهور بما تريد.

٢- تستفيد العلاقات العامة من خبرة الإعلان في ميدان البحث ودراسة الجماهير, فأبحاث التسويق والرأي تهتم بالفرد ونوازعه ورغباته.

يمكن القول إن كلًّا من الإعلان والعلاقات العامة يسعيان إلى زيادة رصيد المؤسسة, الأول في زيادة المبيعات والثاني في زيادة رصيدها من التأييد والشعور الطيب تجاهها.

مثال: شركة تنتج أنواعًا من مساحيق التنظيف تمارس نشاطًا في مجال الإعلان والعلاقات العامة, يتضمن المجال الأول: الإعلان عن منتجاتها كل منتج باسمه في وسائل الإعلان, مع توزيع المنشورات ولصق الإعلانات وتوزيع عينات مجانية, مع التركيز أيضًا في كل ذلك على مميزات تلك المنتجات وتفوقها على غيرها من مساحيق التنظيف.

أما نشاط العلاقات العامة فإن هدفه التعريف بالمؤسسة ككل لا المنتجات فقط. فيتضمن إصدار أفلام وثائقية قصيرة تصور معامل الشركة وطرق الإنتاج ووسائل رعايتها لمنتسبيها, ثم الخدمات التي تؤديها للمجتمع عن طريق مساهمتها في المجالين الاقتصادي والاجتماعي, أما فيما يتعلق بمنتجاتها فتركز على طرق استعمالها وأفضل الطرق للاستفادة منها.

<u>نشأة العلاقات العامة:</u>

على الرغم من أن العلاقات العامة الحديثة ولدت مع مطلع القرن العشرين؛ فإنها كنشاط إعلامي وجهود تبذل للإقناع واعتناق أفكار معينة وُجدت في المجتمعات البدائية وتطورت مع تطور تلك المجتمعات؛ لذا يمكن تقسيم التطور التاريخي للعلاقات العامة إلى قسمين رئيسيين, تندرج تحتهما أقسام فرعية كما يلي:

١- العلاقات العامة القديمة: وتشمل النشاطات التي يمكن اعتبارها البذور الأولى لها والتي تمتد منذ وجود الإنسان البدائي حتى القرن التاسع عشر.

٢- العلاقات العامة الحديثة أي النشاط والعلم الذي ولد مع مطلع القرن العشرين وتطور إلى ما هو عليه في وقتنا الحاضر.

كان رب الأسرة منذ نشأة المجتمعات الإنسانية البدائية هو الذي يدير العلاقات بين أفرادها، ثم انتقلت هذه المهمة إلى رئيس القبيلة أو العشيرة، وكانت تلك العلاقات التي يديرها هذا الزعيم تدور حول الإبلاغ عن أخبار الحروب أو الزواج أو الوفاة أو العمل...إلخ، وكان يستخدم الطبول في توصيل هذه المعلومات والأحداث.

ثم تغير شكل ممارسة نشاط العلاقات العامة حين عرف الإنسان قوة الرأي العام، وأصبح يحتاج إليه للسيطرة على زمام الأمور ورسم السياسات المختلفة، ففي ظل الحضارة الفرعونية كان الكهنة هم الواسطة التي تتولي الاتصال بين الفرعون باعتباره ملكًا وبين أفراد الشعب. أما الحضارة اليونانية فقد اعتمدت في توصيل الأخبار وبث الأفكار على فن الخطابة لطرح أفكار الفلاسفة، كما استخدموا أسلوب المؤتمرات والاجتماعات التي كانت تشهد مناظرات بين أصحاب الفلسفات المختلفة بغرض أن ينال كل منهم تأييد الرأي العام.

كما اهتمت الحضارة الرومانية بما يعرف اليوم بتعبير الرأي العام, ورفعت شعار "صوت الشعب من صوت الله"؛ ليؤكدوا على أهمية الرأي العام، وقاموا بحفره على معابدهم وتماثيلهم.

واعتبر أرسطو أن إقناع الجماهير لا يمكن أن يتحقق من دون الحصول على عطفها ورضاها أو كسب ودها، وأجرى في بحثه الشهير "البلاغة" معالجة علمية لمسألة فن مخاطبة الجماهير.

كما أولى مفكرو الإغريق أهمية خاصة للرأي العام، الذي لم يكن يطلق عليه آنذاك هذا المصطلح، حيث كان السفاسطة يجتمعون في مدرجات المسارح ليروجوا للمرشحين لشغل المناصب السياسية الرفيعة بأسلوب أدبي يعتمد على الإقناع.

وفي العصور الوسطي لعبت العلاقات العامة دورًا أساسيًّا خاصة في شئون الدعوة الدينية، ومن أمثلة ذلك: محاولات التمرد على النفوذ الطاغي للكنيسة الكاثوليكية؛ حيث نشأت الكنيسة البروتستانية على يد "مارتن لوثر" الذي نجح في إقناع العديد من الجماهير بمظاهر الظلم الذي كانت تمارسه الكنيسة الكاثوليكية، وقد اعتمد في دعوته على مجموعة من الدعاة لديهم القدرة على إقناع الناس بدعوته الجديدة.

ولقد ساهم ظهور الإسلام مساهمة كبيرة في تطور العلاقات العامة فقد طبق الإسلام مبدأ احترام الفرد وتفكيره؛ حيث اتبع أسلوب الحجة والإقناع لا القسر والإرهاب، وقد اعترف الإسلام بأهمية الرأي العام؛ والذي يعتبر من أهم مبادئ العلاقات العامة الحديثة.

ومن أمثلة العلاقات العامة في الإسلام أن انتصار صلاح الدين الأيوبي على الصلبيين لم يكن فقط بفضل الحرب والقتال فحسب، وإنما يرجع في المقام الأول إلى تعبئة جماهير المسلمين بالوسائل والأساليب الإعلامية المختلفة التي أثرت تأثيرًا كبيرًا في الجنود, وجعلتهم يصمدون نفسيًّا في وجه العدو من أجل النصر.

ويعد إدوارد بيرنيز، المؤسس الحقيقي لفن العلاقات العامة، وأول من استخدم وسائل دعاية مباشرة وغير مباشرة للترويج لأفكاره عبر القنوات الإعلامية المختلفة، ويمكن تقسيم تاريخ العلاقات العامة الحديثة حسب ما أشار إليه إلى أربع مراحل كالتالي:

- ❖ المرحلة الأولى: تبدأ من عام ١٩٠٠م إلى قيام الحرب العالمية الأولى عام ١٩١٤، وقد اعتبرها بيرنز مرحلة إعداد وتخصيب.
- ❖ المرحلة الثانية: تشمل سنوات الحرب العالمية الأولى كلها، وتتميز هذه المرحلة بظهور النشاط الحركي في مجال العلاقات العامة، كالدراسة التي أجرتها الولايات المتحدة الأمريكية للرأي العام؛ للتعرف على مقوماته من جهة وأساليب التأثير فيه والدور الذي يمكن أن يؤديه لحشد الجهود من أجل الحصول على التأييد من جهة أخرى، وفي سبيل ذلك تقدمت أساليب قياس الرأي وإعداده وتوجيهه، واتصفت العلاقات العامة نتيجة لذلك بصفات اجتماعية وأخلاقية ونفسية تستند إلى احترام الكيان الإنساني, وتقديس عقلية الفرد, وتجنب الإرهاب والتضليل، والعمل على التأثير في الجماعات والأفراد عن طريق التبصير والتوضيح والمساعدة العينية.
- ❖ المرحلة الثالثة: وتقع في الفترة ما بين ١٩١٩-١٩٢٩، وهي مرحلة نمو بسبب قوة الدفع التي انطلقت إبان الحرب، وتتميز هذه المرحلة بازدهار واضح في أساليب العلاقات العامة وظهرت الأصول الفنية والمنهج العلمي.

❖ المرحلة الرابعة: وظهـرت خـلال الفتـرة التـي تمتـد بظهـور الأزمـة العالميـة الكبـرى، وهـي الأزمـة الاقتـصادية التـي اجتاحت العالم حوالي ١٩٣٥م، وتتميز بظهور نوعيـة مـن الـضغوط نتيجـة الانهيـار الاقتـصادي، ومـن الطبيعـي أن أي برنـامج للعلاقـات العامـة يـستلزم ميزانيـة تـستقطع مـن مـوارد المؤسـسة، ثـم جـاءت الحـرب العالميـة الثانيـة والانهيـار الاقتـصادي؛ مـما تسـبب فـي خفـوت نـشاط العلاقـات العامـة لتشهد بعد ذلك انطلاقة جديدة استمرت حتى وقتنا الحاضر.

أسس ومبادئ العلاقات العامة:

من استعراض الكثير مما كتب عن العلاقات العامة يمكن استخلاص الأسس التالية باعتبارها المبادئ التي يؤدي الالتزام بها إلى توفير المناخ الملائم لممارسة نشاط العلاقت العامة:

(١) المسئولية الاجتماعية للمؤسسات: إن أية مؤسسة تنفيذية تعد جزءًا من البيئة الاجتماعية المحيطـة بهـا؛ فهي تستمد من تلك البيئة عناصر الحياة والبقاء، ولذلك تقع عليها مسئولية المساهمة في رفاهيـة ذلـك المجتمع، وتنهض المؤسسة بمسئوليتها؛ مما يجعل خدمة المجتمـع هـدفًا أساسـيًّا لهـا, وتقـديم المصـلحة العامة من خلال توفير سلعة أو خدمة بأفضل مستوى ممكن وبمـا يـتلاءم وحاجـات وأذواق جمهورهـا، وإضافة إلى ذلك المساهمة بكل وسيلة ممكنة في رفع المستوى الحياتي لأفراد المجتمع مـن خـلال القيـام بالدراسات والأبحاث لمعالجة مشكلات المجتمع وتثقيف المجتمع .

(٢) احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام؛ فالإيمان بقوة الرأي العام وأهمية التعامل الناجح معه يعتـبر الدعامة الأساسية لكافة برامج العلاقات العامة، وينبغي عـلى المؤسسـة أن تسـتخدم الأسـاليب العلميـة الحديثة للبحث عما يدور في الرأي العام, وأن تبنى برامجها على ضوء ما يتجمع لديها من تيارات للـرأي العام، وما يقره من تقاليد وعادات وما يعبر عنه من طموحات ورغبات وتوقعات عن تلك المؤسسة.

(٣) الابتعاد عن التكتم واتبـاع سياسـة كشـف المعلومـات للجمهـور: لقـد كـان التمسـك بالسريـة وحجـب المعلومات هو أسلوب الإدارة التقليدية في القرن الماضي، أما الإدارة الحديثة فتعتمد على الصراحة؛ لأنهـا بحد ذاتها تحمل على الثقة في المؤسسة, بينما يدعو التكتم إلى إثارة الريبة والشـك حـول المؤسسـة. إذن الصراحة هي طابع المدنية الحديثة؛ فالكاتب يصارح القراء، والإداري يصارح الجمهور والسـياسي يصـارح شعبه وهكذا.

(٤) الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة: تدعو فلسـفة العلاقـات العامـة المؤسسـة إلى الالتـزام بمبـادئ الأخـلاق كالنزاهة والصدق والعدالة، هكذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه, بل تسعى إلى كسب ثقته بالقـدوة الحسنة وليس بالأقوال فقط. فالعلاقـات العامـة سـلوك وإعـلام، ويتمثـل الجانـب السـلوكي في الالتـزام بالأخلاق السامية، والجانب الإعلامي في استخدام كافة وسائل الإعلام والاتصال لتوضيـح وتفسـير نشـاط المؤسسة وتحليل رد فعل الجماهـير نحوهـا، والعلاقـات العامـة الناجحـة هـي التـي تسـتند أقوالهـا إلى الأعمال أو هي ترجمة لتصرفات جديرة بالإعجاب وأعمال تستحق التقدير.

(٥) العلاقات العامة تبدأ من الداخل إلى الخارج: إن المؤسسة التـي ترمـي إلى الحصـول عـلى رضى الجمهـور وثقته عليها أولًا أن تضمن رضى وثقة العاملين فيها من عمال وموظفين؛ لأن هـؤلاء إذا كـانوا سـعداء في عملهم مع المؤسسة؛ فإنهم يعكسون أثـرًا طيبًـا حولهـا عـن طريـق معـاملتهم للنـاس في أثنـاء عملهـم,

وكذلك في أحاديثهم عنها في علاقاتهم الشخصية، وتحقيق سعادة العاملين ورضاهم في عملهم يأتي عن طريق اتباع المؤسسة سياسات عادلة للتوظيف والتدريب والتنقلات والإجازات وغيرها، كما على المؤسسة أن تهتم بتوفير ظروف عمل مرضية وضمان لمنتسبيها في حالة المرض والعجز لمنحهم الاستقرار في عملهم، فمعاملة الموظف المعاملة الكريمة واحترامه تجعله متحمسًا لعمله ولمؤسسته، كذلك يجب على المؤسسة القيام بإعلام منتسبيها عن جميع أحوال مؤسستهم ونشاطها باستمرار؛ لأن ذلك يعمل إلى زيادة ثقتهم فيها ورفع كفاءتهم في العمل بالإضافة إلى جعلهم قادرين على إعطاء المعلومات الصحيحة عن المؤسسة للجمهور الخارجي.

(٦) استخدام أسلوب البحث العلمي: مع ازدياد وعي الجماهير وانتشار الثقافة العامة وأدوات الاتصال أصبح إنسان هذا العصر لا يؤمن بصحة الأشياء إلا إذا شاهدها أو لمسها أو ذاقها أو تحقق منها بما لا يدع مجالًا للشك، لهذا أصبحت مهمة التأثير في آرائه مهمة شاقة وعسيرة، ولابد أن تعتمد على الإقناع والتشويق والاستمالة وهذا بالطبع يتطلب الاستفادة من الدراسات العلمية في سيكولوجية الفرد والجماعات وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم السلوك الإداري.

(٧) العلاقات العام وظيفة استشارية: لقد شبه دور العلاقات العامة بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسة بدور ملكة بريطانيا تجاه مجلس وزرائها؛ فهي تحذرهم وتشجعهم، وكذلك مدير العلاقات العامة ينصح الإدارة ويشجعها على اتخاذ السياسات والقرارات التي تلاقي القبول من الجمهور ويحذرها من اتخاذ السياسات التي لا يرضى عنها الجمهور.

<u>أهمية العلاقات العامة:</u>

إن التنظيمات المختلفة سواء الاجتماعية أو السياسية أو الدينية تعتمد في نشاطها وبقائها على الشعور الطيب للأفراد تجاهها، وهذه العلاقة الاعتمادية للمنظمات المختلفة على الأفراد تعتبر واحدة من أهم المتغيرات الأساسية التي تحكم العلاقات العامة في القرن العشرين، وهو ما يزيد من أهمية دور العلاقات العامة في ظل هذه العلاقة وذلك عن طريق:

- قيامها بمهمة قياس الرأي العام وإيصال رغبات واحتياجات الجماهير المختلفة للإدارة العليا في المنظمة.

- قيامها بدور تهيئة الرأي العام لتقبل تغييرات وأفكار وقرارات جديدة صادرة من القيادات العليا في المنظمة.

- التوعية بالأهداف التنموية للجهات الحكومية بغية تحقيق فهم الجمهور لها وإيمانه بها وتعاونه لتحقيقها.

- نشر المعلومات والحقائق وتوزيعها بما يخدم مصلحة كل من المنظمة والجمهور وتجعل المعلومة التي يبحث عنها الجمهور سهلة وميسرة التداول.

- دراسة وبحث مشكلات وقضايا المنظمة المتعلقة بشكل مباشر بالجماهير (الداخلية أو الخارجية) والخروج بحلول ومعالجات سليمة منها.

- خلق التفاهم المصلحي المشترك بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

أسباب ودوافع الاهتمام بالعلاقات العامة:

تتمثل أسباب ودوافع الاهتمام بالعلاقات العامة فيما يلي:

(١) الثورة الصناعية: أدى ظهور الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر إلى تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه، ونتيجة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية السليمة ظهرت الصناعات الضخمة التي اجتذبت آلاف العمال وملايين المستهلكين، فظهرت مشكلات في العلاقات بين صاحب العمل أو مجلس الإدارة والعمال داخل هذه المصانع، وصاحب هذا التطور تكوين نقابات للعمال للدفاع عن مصالحهم أمام الإدارة العليا، وقامت الإضرابات من وقت لآخر احتجاجًا على سوء المعاملة حينًا، والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل أو نظم للدفع تتناسب مع الجهد المبذول حينًا آخر، ومن هنا زاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال وتلبية مطالبهم ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال (الجمهور الداخلي) لشرح وجهة نظر المنظمة فيما يتعلق بسياساتها وإجراءاتها.

(٢) تزايد المنافسة وزيادة الإنتاج: أدى اتباع الطرق السليمة في الصناعة إلى زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة المعروض، وقد نتج عن هذا التطور زيادة حدة المنافسة بين الشركات في محاولة لإرضاء المستهلك وإشباع رغباته, وقد أدت هذه المنافسة إلى الاهتمام بإرضاء احتياجات ورغبات المستهلكين، وذلك بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها وجماهير الرأي العام لمحاولة كسب تأييد وثقة هذه الجماهير، والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للشركة في أعين الجماهير مقارنة بالشركات الأخرى.

(٣) تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام: أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم إلى زيادة احتياج الجمهور إلى المعلومات الكاملة الخاصة بالمنتج، وظهرت العديد من الجمعيات للمحافظة على مصالح المستهلكين وحماية حقوقهم ورفض التعامل مع الشركات التي تبين أنها لا تعمل نحو إشباع رغبات واحتياجات المستهلكين، إذ تقوم بإمدادهم بمعلومات خاطئة عن منتجاتها سواء من خلال الإعلان أو البيانات المدونة على غلاف السلعة، ومن هنا ظهر دور العلاقات العامة في بناء جسر من الثقة والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها, وشرح أبعاد القرارات التي تتخذها بشأن منتجاتها.

(٤) تطور وسائل الاتصال: لقد ساهم التطور الهائل في وسائل الاتصال الجماهيري في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة، حتى أصبح يطلق عليه (قرية صغيرة) وكان ذلك سببًا من أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي، والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالمي، وفي الوقت نفسه انعكس هذا الاهتمام مرة ثانية على المجال الداخلي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل.

(٥) تزايد العلاقات الاعتمادية: حيث يتميز العصر الذي نعيش فيه اليوم بالتبعية والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والمنظمات المختلفة، فالأفراد في محاولاتهم لإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية أصبحوا يعتمدون إلى حد كبير على تعاون الآخرين سواء أفرادًا أو منظمات، فهم يعتمدون على المتاجر في توفير الطعام والملبس، وعلى الحكومة لإمدادهم بالمنافع والحماية وغيرها من الاعتمادات، وهذه العلاقات ذات الطبيعة الاعتمادية أدت إلى بروز أهمية العلاقات الإنسانية في الحياة المعقدة .

أهداف العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة في أي منشأة تستهدف تعريف الجمهور الخارجي بكل أنشطة هذه المنشأة وتكوين السمعة الطيبة، والصورة الذهنية الممتازة لدى مختلف فئات المتعاملين معها، على أساس من المعلومات الصادقة والحقائق، كما تستهدف تنمية العلاقات الطيبة بين جماهير العاملين بعضهم البعض من جهة, وبينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى، ومحاولة ابتكار الحلول السريعة لمشكلات العاملين، فضلًا عن توافر مقومات رفع الكفاءة الإنتاجية، وهو ما يرتبط ارتباطًا مباشرًا بنوعية الإنتاج أو الخدمات أو النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي الذي تعمل فيه المنشأة.

وعلى هذا الأساس يمكن تركيز وظيفة العلاقات العامة في أنها العمل على إيجاد صلات وعلاقات قوية بين المنشأة وجماهيرها الداخلية والخارجية, بهدف الوصول إلى أقصى درجة من الفهم المتبادل والمعرفة المتكاملة بين الطرفين؛ مما يؤدي في النهاية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية كناتج نهائي لنشاط العلاقات العامة داخل المنشأة، وإلى ارتقاء شهرة المنشأة وسمعتها الطيبة ومكانتها المتميزة بين الجمهور الخارجي كناتج نهائي لنشاط العلاقات العامة مع البيئة والمجتمع وجمهور العاملين معها.

لذلك تسعى العلاقات العامة في المنظمات إلى تحقيق أهداف عديدة منها:

(١) تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة وتدعيم صورتها الذهنية: تهدف أنشطة العلاقات العامة إلى توطيد سمعة المنظمة باعتبار أن السمعة الطيبة هي إحدى الدعائم الأساسية التي يقوم عليها كيان المنظمة، لذلك كان من الضروري لكل المنظمات مهما كان نوعها، تحديد الصورة الذهنية التي تريدها عند جماهيرها حتى تقوم بتخطيط أعمالها في ضوء هذه الصورة الذهنية المطلوبة.

(٢) المساعدة في ترويج المبيعات: تلعب العلاقات العامة دورًا مساعدًا لنشاط التسويق في الترويج عن منتجات الشركة سواء الحالية أو المنتجات الجديدة، فبالنسبة للمنتجات الحالية يكون دور العلاقات العامة في ترويج المنتجات الهامشية التي يزيد تكاليف إعلانها عن المتحصل من مبيعاتها, وبالتالي فعن طريق برامح توطيد السمعة، وتنظيم زيارات أنشطة المجتمع المحلي المختلفة يمكن المساهمة في زيادة المبيعات، وإحدى الأنشطة الحديثة التي لاقت قبولًا واسعًا بين المنظمات هي قيام الشركات بتمويل العديد من الأنشطة الثقافية والرياضية والفنية والاجتماعية التي يقوم بها المجتمع المحلي، والهدف من ذلك هو ترويج اسم المنظمة خاصة إذا كانت هذا الأنشطة مذاعة تلفزيونيًا, وإعطاء صورة ذهنية طيبة للجماهير عن إسهامات الشركة في أنشطة المجتمع، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة مبيعات الشركة وإقبال الأفراد على هذه المنتجات.

(٣) كسب تأييد الجمهور الداخلي: إن العلاقات العامة يجب أن تبدأ من داخل المنظمة، أي أن يكون هناك تفاهم متبادل بين جماهير المنظمة الداخلية، وأن تعمل العلاقات العامة على إشعار العاملين بأهميتهم داخل المنظمة، وهنا نجد أن دور العلاقات العامة يبرز في تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة، والاستقرار الوظيفي وتقدير المنظمة لعمل الأفراد وتحقيق الذات لهم.

(٤) كسب ثقة الجمهور الخارجي: إن كسب ثقة الجمهور الخارجي من أهم أهداف أنشطة العلاقات العامة داخل أي منظمة، وعلى المنظمة أن تقوم بتحديد أهم الجماهير المتصلة بها وتسعى إلى تدعيم علاقتها معها والعمل على إرضائها بما يحقق القائدة لجميع الأطراف، ويجب هنا الموازنة بين تحقيق أهداف الأطراف المختلفة وأهداف المنظمة، ومن أمثلة الجماهير المهمة للمنظمة المستهلكين، والموردين، والموزعين، والبنوك، والمجتمع المحلي، والهيئات الحكومية والتشريعية ... إلخ.

وظائف العلاقات العامة:

لقد تشعبت مجالات العلاقات العامة وتعددت ميادين العمل فيها, ومن هنا أصبح من الضروري الميل إلى التخصص على أساس نوع النشاط والعمل، كالعلاقات الدولية أو العلاقات الحكومية حسب اتساع الدائرة، أو حسب النشاط كالعلاقات التعليمية والثقافية والصناعية والأمنية، فلم تعد العلاقات موضع الاهتمام في النشاط الترويجي فقط، بل سعت المؤسسات التعليمية والجماعات المهنية والجمعيات والهيئات الحكومية إلى تعزيز دور العلاقات العامة في مجمل نشاطها، وتكونت لهذه الغاية جمعيات مهنية للعاملين في حقل العلاقات العامة؛ فقد أدخل موضوع العلاقات العامة للمناهج الدراسية وأنشئت أقسام علمية بالجامعات لدراسة العلاقات العامة، ومن مظاهر تقدم العلاقات العامة وتطورها، تحسين الوسائل المستخدمة في العلاقات العامة بما يتلاءم مع احتياجات، وحجم الوظائف، والميزانية المخصصة لها.

لذا هناك من قسَّم وظائف العلاقات العامة إلى عدة وظائف فرعية كالتالي:

- الوظيفة الإعلامية، وتشمل:
  - تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة.
  - إعداد وتحرير البيانات الإخبارية وإيصالها لوسائل الإعلام المختلفة.
  - إعداد التقرير السنوي بالتعاون مع الإدارة المالية المختصة وإنتاجه وتوزيعه.
  - إعداد وتحرير الكتيبات والأدلة والتقارير المطبوعة الأخرى.
  - إعداد وتحرير مجلة المؤسسة ودورياتها الأخرى.
  - إعداد وإنتاج الكتاب السنوي، مع تخطيط وتنفيذ الملصقات والإعلانات.
  - إعداد وتنظيم حملات جمع الأموال والمسابقات والجوائز، والقيام بتصوير أحداث المؤسسة.
  - إعداد الخطب والأحاديث، وتنظيم اللقاءات والمؤتمرات والندوات والحفلات.
  - تنظيم الزيارات والرحلات واليوم المفتوح والاستقبالات والمعارض.
  - إعداد كافة أنواع المواد الإذاعية والتلفزيونية والإشراف على لوحة الإعلانات في المؤسسة.

- <u>وظيفة الاستعلام، وتشمل:</u>

- تطوير أساليب التعرف على اتجاهات الجماهير ومواقفها من المؤسسة.

- إجراء الدراسات والبحوث لتحديد مواقف وآراء الجماهير من المؤسسة بشكل دقيق، وتحليل آراء الجمهور تجاه المؤسسة ومتابعة هذه الآراء وتطويرها.

- متابعة شكاوى الجماهير والتعرف على أسبابها وتقديم الحلول لها.

- <u>وظيفة التنسيق، وتشمل:</u>

- العمل على أن تكون خطة العلاقات العامة متكاملة مع الخطة الشاملة للمؤسسة وذلك بإقناع الإدارة العليا بها.

- برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة.

- تقديم المشورة للإدارة العليا حول سياسة المؤسسة والمشاركة في القرارات المتخذة, والتي تؤثر في جماهير المؤسسة تأثيرًا واضحًا.

- التنسيق والتعاون مع الإدارة الوسطى والعاملين.

بينما يذهب العديد من الكُتَّاب إلى أن هناك خمس وظائف أساسية للعلاقات العامة وهي: البحث، والتخطيط، والاتصال، والتنسيق، والتقويم.

- <u>وظيفة البحوث</u>: ويقصد بالبحوث تلك الدراسات التي يقوم بها الباحثون وخبراء العلاقات العامة, والمتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المؤسسة في الداخل والخارج وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة بمقاييس إحصائية دقيقة.

- <u>وظيفة التخطيط</u>: يقصد بها القيام برسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة وذلك بتحديد الهدف والجماهير المستهدفة وتصميم البرامج الإعلامية وتوزيع الاختصاصات وتحديد الموازنة وتوزيعها على الأنشطة التي ستقوم إدارة العلاقات العامة بتنفيذها.

- <u>وظيفة الاتصال</u>: والمقصود بالاتصال هو القيام بتنفيذ الأعمال أو الخطة عن طريق الاتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الاتصالية المختلفة والمناسبة لكل جمهور والاتصال بالهيئات والأفراد في الخارج والقادة في المجتمع ومراكز المعلومات المختلفة.

- <u>التنسيق</u>: ويقصد بالتنسيق التعاون بين الإدارات والعمل على أن تتكامل خطة العلاقات العامة مع الخطة الشاملة للمؤسسة، وذلك من خلال إقناع الإدارة العليا بها.

- <u>وظيفة التقويم والمتابعة</u>: ويقصد بالتقويم القيام بقياس النتائج الفعلية المتحققة من تنفيذ برامج العلاقات العامة والقيام بالإجراءات التصحيحية في حال الكشف عن وجود انحرافات في النتائج عما هو مخطط له؛ وذلك لضمان فعالية البرامج وتحقيق الخطة لأهدافها.

صفات مسئول العلاقات العامة:

حتى يصبح المتخصص في العلاقات العامة صالحًا لأداء عمله؛ يجب أن يتفهم الاتجاهات و التطورات التي تحدث في الرأي العام، كما يجب أن يكون على علم تام بسياسات الإدارة ومشكلاتها، وأن يؤمن إيمانًا كاملًا بعمله ورسالته التي يؤديها، متيقظًا لما يدور حوله داخل المؤسسة وخارجها من أحداث، وهذه اليقظة أيضًا تتيح له فرصة البحث السريع في العمل، وهي صفة أساسية لرجل العلاقات العامة، ففي دقائق يتطلب الأمر من رجل العلاقات العامة أن يبحث مثلًا في مدى أثر نشر خبر في نفوس الجمهور أو في مشكلة تتعلق بفرد من أفراد المنظمة، أو في اقتراح باتخاذ إجراء من الإجراءات، وهو بمقتضى هذا البحث السريع سيتصرف على الفور دون تردد، ولهذا فإن الظروف تدفعه دفعًا إلى أن يحصل على أكبر قدر ممكن من الثقافة بكل ما حوله وبنفسية الجماهير وبوسائل التأثير فيها، وبالتنظيمات الإدارية والفنية التي تمكنه من أداء عمله على الوجه الأكمل، ونجاح المؤسسة التي يخدمها.

ولابد من توافر شروط في القائمين بأعباء العلاقات العامة، وتنقسم هذه الشروط إلى ما يأتي:

١- الشروط الموروثة: وهي تتعلق بالدوافع الفطرية، التي تعد الأساس الأول للسلوك الإنساني. وتظهر هذه الدوافع بعد الولادة مباشرة، ولا تكون نتيجة خبرة أو تعلم أو تجربة، ولذلك ينبغي أن تكون شخصيته مكتملة، وأن يتميز بالنضج العاطفي والذاكرة القوية والعقل المنظم، ومن المرغوب أن يكون من يعمل في مجال العلاقات العامة مؤدبًا، لبقًا، سريع الخاطر، مخلصًا حازمًا، شجاعًا، مقدامًا، متفائلًا، ويتميز بقوة غريزة الاستطلاع.

٢- الشروط التعليمية: يقصد بها توفر الحد الأدنى من المستوى التعليمي، والتعلم والتدريب الجامعي الذي يؤهل المتخصص في العلاقات العامة للعمل في هذا المجال. ولاشك أن التعليم الأكاديمي يساعد على نجاح رجل العلاقات العامة، وأن يكون قد حصل على المواد الآتية: اللغات ـ الصحافة ـ علم النفس ـ علم الاجتماع ـ الفلسفة ـ المنطق ـ الإدارة العامة ـ القانون ـ الاقتصاد ـ إدارة وتنظيم المشروعات ـ التسويق ـ والإعلان ـ الإحصاء النظري والتطبيقي ـ العلاقات العامة، وغيرها من المواد الدراسية.

٣- الشروط المكتسبة: وتختلف هذه عن الدوافع الفطرية، في أن الإنسان لا يولد مزودًا بها، ولكنها تكون نتيجة لحياة الفرد في بيئة معينة وتأثره بها. وتحقق كل من الشروط التعليمية والمكتسبة صفات يحتاج إليها المشتغل بالعلاقات العامة, مثل: القدرة على الإدراك الواضح، والتنظيم، والحكم العادل الموضوعي، والقدرة على تقدير المواقف والتنبؤ به، ومقاومة الضغوط والمرونة، والقدرة على التعامل مع المشكلات المختلفة.

مهام مسئول العلاقات العامة:

يقوم مسئول العلاقات العامه بمعظم الأعمال والأنشطة التنفيذية التي تقوم بهـا العلاقـات العامـة. وهو بذلك يمثل أهمية بالغة بالنسبة للإدارة، وبناء عليهً فإن إدارات العلاقات العامة تحرص دائمًـا عـلى تدريب موظفيها التنفيذيين للقيام بمهام أعمالهـم عـلى أكمـل وجـه، كـلٌّ في مجـال تخصصـه أو عملـه. وتختلف طبيعة العمل الذي يكلف به موظـف العلاقـات العامـة مـن إدارة لأخـرى وفقًـا لمـدى كفـاءة واستعداد الشخص للقيام بالعمل. ومن الأعمال التي يقوم بها عادة موظفو العلاقات العامة ما يلي:

١. إعداد ملف وتقرير القصاصات الصحفية.
٢. كتابة الرسائل.
٣. جمع المعلومات وتوزيع الاستمارات البحثية ومواجهة الجماهير.
٤. الرد على الهواتف والاستفسارات اليومية العادية.
٥. استقبال الضيوف ومصاحبتهم وإجابة احتياجاتهم.
٦. التقاط الصور الفوتوغرافية.
٧. المشاركة في كتابة الأخبار الصحفية والتحضير لها.
٨. المشاركة في تنفيذ المعارض والإشراف عليها.
٩. المشاركة في تنفيذ وتنظيم الاجتماعات والندوات.
١٠. تصميم وإعداد الشرائح والأدوات الأخرى التعليمية المساعدة.
١١. متابعة لوحات الإعلانات.
١٢. تحضير المواد الإعلامية للمناسبات المختلفة.
١٣. التعامل اليومي مع المراجعين والموظفين وتلبية احتياجاتهم.
١٤. التحدث مع المحررين والمخبرين والصحفيين في كثير من الأحيان.
١٥. المشاركة في تصميم الملصقات وإعداد الشرائح.

وقد حدد شوارتز مسئوليات اختصاصي العلاقات العامة, نوجزها فيما يلي:

ـ قياس اتجاهات الجمهور التي تهم الشركة.
ـ التشاور مع الإدارة في إثراء القرارات والأفعال والتصريحات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العامة.
ـ صياغة السياسات والبرامج المصممة لتشجيع اتجاهات الجمهور المرغوبة تجاه الشركة والحفاظ عليها.

ـ الإشراف على سياسة التبرعات وإدارتها.

لذا, إن تعيين الموظف الكفء في جهاز العلاقات العامة والمنظمة ككل له آثار ايجابية, وهي:

١- توطيد العلاقات مع الجماهير بصورة أكثر فاعلية؛ مما ينعكس على أعمال المنظمة.

٢- سهولة الإشراف عليه؛ لأن وقت الإشراف عليه ومراقبته يكون أقل.

٣- تخفيض مقاومة التغيير في حالة وجود برامج تغيير في العلاقات العامة.

٤- توفير أكبر في النفقات المتعلقة بالتدريب.

ولكن يجدر بنا توخي الحذر في الإنزلاق إلى سلوكيات أو سياسات تؤدي إلى تأخير نمو المؤسسة، ومن هذه السلوكيات الخاطئة التي يجب الابتعاد عنها في مجال العلاقات العام:

١- العزلة والتحفظ, وذلك بعدم وجود رد مناسب لأسئلة الجمهور، وعدم وجود مَن هو مؤهل للقيام بذلك من العاملين في المؤسسة.

٢- البطء والتواني في إنجاز المهمات, وذلك بأخذ وقت طويل نسبيًّا في إجراء بحوث حول الشرائح المستهدفة، والحاجات الاجتماعية للمشروعات المطروحة، والعودة دون نتائج تذكر، وتأجيل العمل للعام القادم بنفس الخطط والإستراتيجيات التي تضيع وقت الشركة ومالها بكل تأكيد.

٣- استخدام أساليب غير لبقة, مثل: الازدراء أو التشهير بالخصوم؛ مما يدخل المؤسسة في دوامة الخلافات.

٤- إهمال الشريحة المستهدفة من حيث اتخاذ القرار أو المشاركة فيه، مما يسبب بُعد هذه الجماهير عن المؤسسة لتقلص مصداقيتها وشفافيتها.

٥- تبرير الخطأ بالخطأ وعدم الاعتراف به والتعويل على كونه الخطوة الوحيدة التي كان يمكن القيام بها مع ما يجره ذلك من مشكلات ومعوقات جديدة، تقف في وجه تطور مشروعات المؤسسة ونشاطاتها.

٦- عدم وضوح الأهداف فبعضها عريضة ومطاطة للعلاقات العامة وغير مرنة أو متوازنة.

العلاقات العامة والجمهور:

تعريف الجمهور: يعرف الجمهور في مجال العلاقات العامة بأنه: "كل شخص مهتم بالمنظمة, أو يتأثر بها, أو كل شخص تؤثر آرائه على المنظمة، فالجمهور هو جماعة مختلفة لا يعرف أعضاؤها بعضهم البعض بالضرورة, ولا يجتمعون في مكان جغرافي وإنما يكون تجمعهم على أساس فكرة وإقبالهم عليها.

إن لتحديد نوع الجمهور الذي تتعامل معه إدارة العلاقات العامة في منظمة ما دوره الكبير وأهميته في تحديد كيفية التعامل معه وكسب ثقته، وفي دراسته ومعرفة خصائصه وسلوكياته، وقياس رأيه وإمداده بالمعلومات أو استقصائها منه وفي تحديد البرامج الموجهة له لتغدو أكثر فاعلية وأكثر نجاحًا ومساسًا بمصالح هذه الجماهير وتحقيق رغباتها من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى.

وبتحديد نوع الجماهير يمكن تحديد برامج العلاقات العامة الإعلامية الموجهة لهم والهادفة إلى إعلامهم بسياسة المنظمة وبرامجها المختلفة وما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات.

أنواع الجمهور:

(١) الجمهور الخارجي: من بين أنواع الجماهير، نجد الجماهير الخارجية للمنشأة, ويشمل الجمهور الخارجي للمؤسسة كل من يتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي.

وللوصول إلى الجمهور الخارجي تقوم العلاقات العامة بذلك من خلال مجموعة من الأنشطة, مثل: الإشهار وحملات الترويج لخدماتها أو سلعها، والنشر سواء كان كتبًا أو ملصقات, أو كتيبات, أو مجلات، وكذلك عن طريق الأبحاث والتمويل للمشروعات والخدمات المجتمعية، والمشاركة في الندوات, وتستخدم أدوات ووسائل متعددة للقيام بأنشطتها، وذلك من خلال توزيع الأخبار والصور والزيارات والمعارض وإعداد التقارير السنوية والمؤتمرات الصحفية والبرامج التلفزيونية والإذاعية.

ومن بين فئات الجمهور الخارجي للمؤسسة نجد العملاء، والموردين، والموزيعين والمجتمع المحلي, والتي لا تعيش المنشأة بمعزل عنه، فهي تحصل منه على احتياجاتها من العمال وتبيع منتجاتها وتستفيد من المرافق والخدمات العامة في المجتمع كالكهرباء والماء والغاز والمواصلات وغيرها, ولهذا تجب المحافظة على علاقات جيدة دائمًا مع المجتمع المحلي.

ويمكن تصنيف الجمهور الخارجي إلى نوعين: جمهور نوعي, وجمهور عام.

- الجمهور النوعي: ويشمل جميع الأفراد الذين يرتبطون بالمنظمة وتجمعهم اهتمامات أو مصالح أو ميول مشتركة, وهذا يعني أن أي منظمة ليس لها جمهور نوعي واحد، وإنما لها عدد من الجماهير النوعية، فهناك جمهور الموردين، وجمهور الموزعين، وجمهور المستهلكين لمنتجات المنظمة. هذا بالنسبة للمنظمات والمؤسسات الاقتصادية، أما المنظمات أو المؤسسات الاجتماعية فيمكن القول إن هناك جمهور الممولين (مثل, المساهمين بالأموال والتبرعات), وجمهور المستفيدين من خدماتها, ويمكن تقسيم الجماهير النوعية للمنظمات والمؤسسات وفقًا لأعمارهم أو سنهم فنقول: جمهور الأطفال، جمهور الشباب، جمهور الكبار، وجمهور المسنين، كما يمكن تقسيمهم من حيث الجنس؛ حيث يوجد جمهور الذكور وجمهور الإناث، ومن جهة المهنة هناك: جمهور المهندسين، وجمهور الأطباء، وجمهور المدرسين، وجمهور الأخصائيين الفنيين, وجمهور الأخصائيين الاجتماعيين ... إلخ، ومن حيث درجة التعليم يوجد جمهور الأميين وجمهور المتعلمين، أو جمهور الحاصلين على درجات علمية عليا... وهكذا.
- الجمهور العام: ويشمل الجمهور العام الجماهير النوعية المختلفة التي تتعامل معها المنظمة أو المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر, وقد تربطهم منطقة أو بيئة معينة أو لغة أو مصالح أو آلام أو آمال مشتركة.

(٢) الجمهور الداخلي:

ويعني جميع العاملين في المؤسسة أو المنظمة في مختلف المستويات الإدارية، ومختلف الوحدات التي تتكون منها المنظمة. والعاملون لايقصد بهم العمال فقط ، ولكنه مفهوم يضم العمال والموظفين في مختلف الأقسام الإنتاجية منها والإدارية.

وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

وسائل الاتصال ضرورية في جهاز العلاقات العامة؛ لأنها بوابة المؤسسة للتعريف بمنتجاتها وخدماتها وعلاقتها مع جمهورها؛ بحيث يلجأ مسئول العلاقات العامة إلى إحدى وسائل الاتصال وذلك حسب الهدف الذي يرمي إليه، والجمهور المستهدف وطبيعة الرسالة المراد إيصالها وحجم الميزانية المالية المرصودة، والوقت والسرعة المطلوبة لإنجاز الرسالة.

و يمكن تصنيف وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

١- حسب الجماهيرية:

- وسائل الاتصال الجماهيري: الإذاعة، والتلفزيون، والسينما، والجرائد، والمجلات.
- الإعلان غير الجماهيري: البريد، والإعلان في مراكز الشراء، والإعلان في وسائط النقل كالقطارات.

٢- حسب طبيعة الوسيلة:

- الوسائل السمعية: و هي الإذاعة، والأشرطة، والأسطوانات.
- الوسائل السمعية البصرية: التلفزيون ، والسينما، والفيديو ، والحاسوب.
- الوسائل المقروءة: المجلات، والكتب، والنشرات، والرسائل.
- الوسائل المرئية: الصور، والملصقات، وإعلانات الشوارع.

٣- حسب طريقة الاتصال:

- الاتصال المباشر: الندوات والمؤتمرات، المحاضرات و الخطابات، المعارض و الأسواق التجارية، الرحلات و الزيارات.
- الاتصال غير المباشر: التبرعات، ورصد الجوائز، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والبيئية، وتمويل البرامج والبحوث والحفلات الفنية.

وفيما يلي سنتناول بعض الوسائل بالتفصيل:

١- الصحافة: وسيلة توفر للقارئ فرصة السيطرة على عمليات التعرض للرسالة، لأنها تملك القدرة على المزاوجة بين الكلمة المطبوعة والصورة, ولأن جمهورها متعدد ومختلف الأذواق، كما أن درجة الثقة بالكلمة المطبوعة عالية. ورجل العلاقات العامة يستخدم الصحافة؛ لأن الصحف لا تكلف المؤسسة ميزانية كبيرة بالمقارنة لبعض الوسائل الأخرى، والإشهار فيها يوفر عائدًا معنويًّا كبيرًا على المؤسسة، لذا يجب على رجل العلاقات العامة أن يفهم خصائص كل وسيلة.

٢- التلفزيون: من مزايا التلفزيون كوسيلة اتصال للعلاقات العامة حجم المشاهدين الذي يفوق عدده أي وسيلة اتصالية أخرى، فهو يشتمل على الصورة والصوت والحركة، والمقدرة على النفاذ إلى السوق من خلال الوصول إلى العديد من المنازل، والتوجه إلى جمهور محدد, وذلك بتصميم رسائل ذات مضمون

خاص لهذا الجمهور، وإمكانية دمج عدة رسائل. لكن عيوب التلفزيون كوسيلة اتصال للعلاقات العامة التكاليف الباهظة، وقصر المدة التي تعيشها الرسالة التلفزيونية التي تنتهي بعد بثها.

٣- البريد المباشر: إن الاتصال بالجمهور عن طريق البريد المباشر بأشكاله العادية أو الإلكترونية يوفر لأخصائي العلاقات العامة القدرة على اختيار جمهوره بدقة، ويمكن أن تكون الرسالة ذات طابع شخصي؛ مما يكسبها حميمية. ولكن من عيوب البريد المباشر كوسيلة اتصال للعلاقات العامة مشكلة الحصول على قائمة العناوين الملائمة للهدف، وموقف الجمهور من البريد المباشر الذي يعد مصدر إزعاج في الآونة الأخيرة خاصة البريد الإلكتروني.

٤- الإعلان: تستخدم العلاقات العامة الإعلان كوسيلة اتصالية ليس لبيع منتجات المؤسسة ولكن لتحقيق تعريف بالمؤسسة"، ومثل هذه الإعلانات تسمى عادة إعلانًا مؤسسيًّا أو public service أو تصريحات حول سياسة المؤسسة، كالترويج لتشريعات قانونية أو معارضتها، أو إبراز الأنشطة المختلفة للمؤسسة، وتوضيح الصورة التي يمكن أن تنتج عن سوء الفهم، وإبراز سجل إنجازات المؤسسة.

٥- السينما: تعد السينما من الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في الترويج للمؤسسات والدول والحكومات وتستغلها العلاقات العامة في الدول الغربية في تصدير أفكارها و تقاليدها التي لا تتناسب مع ثقافات شعوب و الدول الأخرى.

٦- شبكة الانترنت: تمثل أقوى وأنجح وأسرع وسيلة اتصالية تستخدمها العلاقات العامة بكونها توفر وسائط تقنية وفنية متعددة تلفت الانتباه, مع إمكانية مخاطبة عدد كبير من الجمهور الذين لديهم اشتراك في الإنترنت على نطاق العالم.

٧- إنتاج الكتيبات: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إنتاج كتيبات خاصة بها تضم كل ما يخص المؤسسة و جمهورها.

٨- القنوات الفضائية: بإمكان العلاقات العامة للمؤسسات والمنظمات العملاقة فتح قنوات دعائية لتزويد الجمهور بالمعلومات والأخبار عن المؤسسة ونشاطاتها مثل: منظمة "الأنروا UNRWA" الخيرية الناشطة بكثرة خاصة في دولة فلسطين بحيث فتحت قناة خاصة بالمنظمة من طرف القائمين عليها في دولة فلسطين.

<u>إعداد خطة للعلاقات العامة:</u> يمر إعداد خطة للعلاقات العامة بثلاث مراحل, وهي كالتالي:

<u>أولاً: جمع المعلومات:</u> المعلومات هي العمود الفقري الذي تبنى عليه القرارات, وبقدر ما تكون المعلومات دقيقة وحديثة وكافية, بقدر ما تكون القرارات المتخذة نحو أية مشكلة من المشكلات قرارات صائبة تؤدي إلى حل المشكلة حلًّا جذريًّا وحاسمًا. ولا يكفي توفر المعلومات الدقيقة والحديثة للتوصل إلى إعطاء قرارات حاسمة, وإنما يتوقف نجاح القرار على خطة جمع المعلومات وتبويبها وعرضها بأسلوب علمي يسهل على متخذ القرار الإلمام بها والاستفادة منها في بناء مراحل البحث بكيفية تؤدي إلى الخروج بنتائج منطقية وعلمية .

ولابد لكل من متخذ القرار أو الباحث في مشكلة ما, من تهيئة خطة مناسبة للاستفادة من المعلومات المتيسرة وتبويبها وتحليلها واستخلاص نتائجها. وتختلف طرق جمع المعلومات تبعًا لموضوع البحث وأهميته, ونوع المشكلة التي يدور حولها البحث, وتيسر المعلومات من عدمه, ولكن أهم طرق جمع المعلومات هي ما يلي:

١- الاستفتاء Questionnaire .

٢- المقابلة Interviewing.

٣- الملاحظة Observation.

ثانيا التخطيط: التخطيط هو عملية التفكير المنطقي المنظم لتحليل الإمكانات المادية والبشرية والمعنوية وتنظيمها بأفضل أسلوب يحقق الأهداف المرسومة .

والتخطيط عملية ضرورية وواجبة لكل عمل هادف, إذ بدونه تشيع الفوضى وتتضارب الأعمال العشوائية غير المنظمة, وبدلًا من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن عنصر الزمن المحدد, يؤدي انعدام التخطيط إلى ضياع الأموال وتبذير الجهود وإهدار الوقت عبثًا.

والتخطيط عملية مستمرة ومتكررة ولا تنقطع حسب التطورات, وتؤلف الأهداف المرسومة في كل مؤسسة الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط, وفي العلاقات العامة تبرز أهمية الأهداف بشكل واسع؛ حيث يقتضي الأمر تحديدها وإيضاحها ونشرها على أوسع نطاق يشمل جماهير المنظمة وهم : الجمهور الداخلي , والجمهور الخارجي , والمجتمع الأكبر.

إن عملية تحديد الأهداف وإفهام جماهير المنظمة لها هي أساس مهنة العلاقات العامة, بل هي أساس نجاح وظيفة العلاقات العامة؛ لأن عملية التواصل بين المنظمة وجماهيرها تنقطع في حالة عدم فهم الجماهير لأهداف المنظمة.

وفيما يتعلق بمنظمات الأعمال, هناك ثمانية مجالات عامة للأهداف, يمكن أن تكون أساسًا لعمليات التخطيط في هذه المنظمات:

١- حالة السوق.	٢- الابتكار.
٣- الإنتاجية.	٤- الموارد الطبيعية والمالية.
٥- الربحية.	٦- أداء المديرين وتطويرهم.
٧- أداة العمال واتجاهاتهم.	٨- المسئولية العامة.

ثالثًا: التقويم: التقويم في أبسط معانيه, يعني إجراء الفحص للتحري عن الأخطاء ونواحي القصور التي تشوب أية عملية تنفيذية, ومن ثم وضع الخطط والإجراءات الكفيلة بإصلاح الخطأ ونواحي القصور موضع التنفيذ، ويمكن إجراء التقويم بصورة مستمرة منذ البدء بالتنفيذ وحتى إعلان النتائج وقياس آثارها.

وعملية التقويم هي المرحلة الأخيرة من مراحل عمليات العلاقات العامة بعد البحث وجمع المعلومات والتخطيط والاتصال, وتأتي مرحلة التقويم لتوافق عملية تنفيذ خطة العلاقات العامة منذ بداياتها وتستمر

حتى بعد انتهاء عملية التنفيذ, وذلك لقياس نتائج وآثار النشاطات المنجزة.

وتجاهل عملية التقويم, يؤدي إلى وضع خطط غير عملية وغير ملائمة للظروف الموضوعية المحيطة بالمؤسسة, وكنتيجة حتمية لهذا القصور تفشل جهود العلاقات العامة .

وهناك عدد من الأساليب المتبعة في عملية التقويم, ومنها التقارير الدورية ومتابعة الأعمال (المتعلقة بتنفيذ خطط العلاقات العامة), والمقارنة بين الخطة الموضوعية والنتائج التي تحققت، هذا بالإضافة إلى الاجتهادات الشخصية (نتيجة الملاحظة الشخصية لسير العمليات التنفيذية)، والاستفتاءات ، والاجتماعات الدورية, وتقارير إدارة التخطيط والمتابعة, والمؤتمرات.

تنظيم إدارة العلاقات العامة:

تهدف الوظيفة التنظيمية فى المنظمة إلى تحقيق التكامل بين الطاقات البشرية المتاحة للمنظمة، وذلك بالاعتماد على فكرة تقسيم الأعمال وتجميع التخصصات فى إطار الأدوار الوظيفية والوحدات التنظيمية، فالوظيفة التنظيمية تمهد لتطبيق مبدأ الشخص المناسب فى المكان المناسب، ثم تحديد المهارات المطلوبة لتلك الوحدات الإدارية، وكذلك المهارات المطلوبة للأدوار الوظيفية بما يضمن المطابقة بين الوظيفة وشاغلها، وبين هيكل الوظائف فى الوحدات الإدارية.

ويستطيع الباحث أن يدرك الأهمية التي تمنحها المؤسسة للعلاقات العامة من المكانة التي تضعها فيها في الهيكل التنظيمي، ومن مكانة المسئول الذي توكل إليه أمر إداراتها، فإذا كان مدير إدارة العلاقات العامة مسئولًا مسئولية مباشرة أمام الرئيس الأعلى للمؤسسة، سواء أكان ذلك الرئيس الأعلى هو رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي؛ فإنه من المؤكد أن العلاقات العامة تحظى باهتمام وفير من جانب الإدارة العليا بالمؤسسة، وإذا كانت تحت مسئولية موظف في وسط السلم الإداري أو في أدناه, فإن ذلك مؤشر واضح على عدم أهمية العلاقات العامة في تلك المؤسسة.

وهناك عدة أساليب لإدارة العلاقات العامة، وفيما يلي نناقش خصائص ومزايا وعيوب هذه الأنواع.

أولًا: تنظيم العلاقات العامة كعمل فرعي للإداريين:

بعض المؤسسات توكل نشاطاتها لأحد المسئولين في الجهاز الإداري, وغالبًا ما يكون ذلك المسئول هو المدير التنظيمي للمؤسسة, ويقوم بأعباء العلاقات العامة، كلما سنحت الفرصة للاتصال بالعالم الخارجي، ولا شك أن مثل هذا التنظيم هو تنظم بدائي جدًّا، إذ إن الوقت الذي يمنحه المدير لنشاط العلاقات العامة قليل, والمهارة التي يستخدمها تظل محدودة وقاصرة، وغالبًا ما تكون المؤسسات التي تسلك هذا الاتجاه في العلاقات العامة هي مؤسسات صغيرة للغاية لا تحتمل قيام إدارة متخصصة للعلاقات العامة، ولذلك فإن العلاقات العامة في هذه الحالة تكون هامشية ونشاطاتها نادرة أو منعدمة.

ثانيًا: تنظيم العلاقات العامة تحت إدارة متخصصة:

في معظم المنظمات الكبيرة التي تتعامل مع جماهير متنوعة نجد أن اختصاص العلاقات العامة يوكل إلى إدارة متخصصة في علم العلاقات العامة ومبادئه وفنونه الاتصالية، وهذا يدل على مدى الأهمية التي تمنحها الإدارة للعلاقات العامة.

ومثل هذا التنظيم معروف وممارس في أغلب المؤسسات الحكومية كانت أو في القطاع الخاص، وربما تكون إدارة العلاقات العامة في هذه الحالة إدارة مستقلة بنفسها أو جزءًا مهمًّا من إدارة أخرى كإدارة الشئون الإدارية مثلًا.

مزايا وجود إدارة للعلاقات العامة بالمؤسسة:

هناك ثلاث مزايا لتخصيص إدارة داخلية بالمؤسسة لتحمل مسئولية العلاقات العامة وهي:

(١) الإلمام بما يجري في المؤسسة: إن خبراء العلاقات العامة الداخليين لديهم المعرفة الكاملة بدواخل الأمور في المؤسسة، فهم يعرفون الموظفين والأقسام المختلفة ونشاطات المؤسسة المختلفة، الأمر الذي يمكنهم من استيعاب عملهم استيعابًا كاملًا، وإبراز نشاطات المؤسسة بصورة طيبة، كما أن الإدارة الداخلية للعلاقات العامة تستطيع أن تقوي صلتها بأجهزة الإعلام المختلفة من صحف وإذاعة, وأن تمدهم بالمعلومات والأرقام والإحصائيات التي تحتاج إليها أجهزة الإعلام المختلفة بصورة سريعة وكاملة.

(٢) أهمية الإدارة الداخلية وقت الأزمات: على الرغم من أن قسمًا كبيرًا من نشاط العلاقات العامة يمكن أن يخطط كعمل يومي عادي فإن هناك ظروفًا طارئة تتطلب اتصالًا عاجلًا أو عملًا معينًا، ولذلك فوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة داخليًّا يسهل من توفير المعلومة في حينها ومتابعة الأحداث حتى نهايتها، وهذا عمل لا يسهل إنجازه في غياب الإدارة المتخصصة الداخلية للعلاقات العامة.

(٣) الإدارة تعمل كفريق متعاون مع الإدارة الأخرى: إن مجرد قيام إدارة متخصصة للعلاقات العامة يعني أن موظفيها قد أصبحوا جزءًا من المؤسسة ويعملون مع الإدارات الأخرى كفريق متعاون، ومجرد وجودهم داخل المؤسسة من شأنه أن يولد الثقة, ويوثق صلات العمل بينهم وبين المديرين ورؤساء الإدارات الأخرى.

عيوب الأخذ بنظام الإدارة الداخلية للعلاقات العامة:

إن العلاقات العامة كمهنة جديدة لا تزال غير مفهومة لدى كثير من الناس, وإن أعباءها غير محددة بشكل قطعي؛ الأمر الذي قد يجعلها مستودعًا توكل إليها الإدارة العليا أي عمل لا تجد في الإدارات الأخرى حماسًا لإنجازه، وقد لا يتعلق ذلك العمل أساسًا بطبيعة العلاقات العامة أو فلسفتها.

ثالثًا: العلاقات العامة تحت إدارة مستشار خارجي:

تقوم بعض المؤسسات الكبرى بتفويض بعض مكاتب المستشارين الخارجين في العلاقات العامة أو شركات الإعلان؛ للاضطلاع بأعمال العلاقات العامة نيابة عنها، وتوقع معها عقدًا بذلك لعدة سنوات، إذ يعتقد بعض الإداريين أن هذه المكاتب الاستشارية المتخصصة في العلاقات العامة قد اكتسبت خبرة طويلة

ومهارات متعددة في فنون العلاقات العامة والاتصال, وأنها يمكن أن تؤدي المهمة بشكل أفضل بكثير من الإدارة الداخلية. وهناك أمثلة كثيرة لمؤسسات حكومية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية قامت بمثل هذه الإجراء بنجاح .

مزايا الاستعانة بالمستشار الخارجي: هناك أربع مزايا للمستشار الخارجي في العلاقات العامة نلخصها في الآتي:

١- الموضوعية: إن المستشار الخارجي ليس عضوًا في المؤسسة, وهذه ميزة في حد ذاتها، لأن المستشار في هذه الحالة يكون موضوعيًّا في نظرته لمشكلات العلاقات العامة، ويقدم نصيحته للإدارة العليا بالمؤسسة بكل تجرد وإخلاص دون أن يتأثر كثيرًا بآراء الإدارة العليا.

٢- الخبرة الواسعة في مجال العلاقات العامة: إن مكاتب المستشارين مكاتب متخصصة وواسعة الخبرة في مجال الاستشارات، وكلما طال عمر المستشار العملي زادت وتنوعت خبرته الإدارية والفنية، وأمكنه ذلك من تقديم برامج في العلاقات العامة تعالج المشاكل التي تواجهها المؤسسة وجماهيرها بشكل حاسم. كما أن العاملين لديهم خبراء في مجالات مختلفة كالإعلام والوسائل السمعية والبصرية والتصوير والإخراج وغيرها؛ تمكنهم من معرفة أجهزة الإعلام، مما يسهل مهمة الإعلان والنشر في الصحف والإذاعة والتلفزيون والسينما.

٣- المرونة: تتمتع مكاتب المستشارين في العلاقات العامة بتوافر الإمكانيات وسرعة تحريك الفنيين والمعدات حسبما يقتضي الموقف.

٤- قلة التكاليف: إن مستشار العلاقات العامة لا يشكل عبئًا ماليًّا كبيرًا على المؤسسة؛ لأنه ليس موظفًا مستديمًا على ميزانيتها، وإنما يتقاضى راتبًا أو مكافأة مقطوعة كلما قام بأداء نشاط معين في مجال العلاقات العامة، مما يوفر على المؤسسة أموالًا كثيرة كانت ستصرفها لو كان لديها قسم خاص أو إدارة كاملة للعلاقات العامة.

عيوب الاستعانة بالمستشار الخارجي:

١-إن المستشار الخارجي قد يتعرض إلى مواقف قد يفقد فيها تعاون العاملين في المؤسسة فلا يجد المعلومات التي يطلبها, وإذا وجدها فلن تكون بنفس السرعة، والجودة التي يريدها لها، وقد يستعجل الإداريون في المؤسسة نتائج برامج العلاقات العامة التي قدمها المستشار الخارجي، ويضيقون ذرعًا إذا لم تأتِ تلك البرامج بالنتائج المرجوة سريعًا.

٢-إن المستشار الخارجي رغم موضوعيته وخبرته الطويلة قد تفوت عليه بعض جزئيات المواقف الداخلية، والتي تكون في متناول يد الخبراء المحليين في العلاقات العامة الذين يعايشونها، وبذلك ربما تأتي نصائحه واستشارته مبتورة أو ناقصة في بعض الأحيان؛ لقلة المعلومات أو لعدم تقييمه للموقف تقييمًا دقيقًا.

رابعًا: العلاقات العامة تحت إدارة داخلية بالتعاون مع مستشار خارجي:

على الرغم من أن كثيرًا من المؤسسات الكبيرة لها إدارات داخلية متخصصة في العلاقات العامة فإنها تحتفظ بصلة قوية مع مستشار خارجي في العلاقات العامة.

مزايا المزج بين الإدارة الداخلية والمستشار الخارجي:

١-كثيرة هي المزايا والفوائد الناتجة عن وجود إدارة داخلية للعلاقات العامة تخطط وتنفذ برامج العلاقات العامة، لكنها في الوقت نفسه تستعين بمستشار خارجي كلما كانت هناك ضرورة ملحة لذلك، مما يكسب المؤسسة التوازن ويضمن سلامة البرامج من النواحي الإدارية والفنية، كما أنه يقصر عمل المستشار على البرامج الكبيرة, ويترك للإدارة الداخلية الاضطلاع بالمهام اليومية والعادية.

٢-إن اقتران الإدارة الداخلية بمستشار خارجي سيكسبها وزنًا وثقلًا أمام الإدارات الأخرى بالمؤسسة، فإذا تقدم مدير العلاقات العامة برأي أو اقتراح لبرنامج معين للإدارة وهو مسند من جانب المستشار الخارجي فسيكون لرأيه وزن واعتبار زائد لدى إدارة المؤسسة.

مشكلات إدارات العلاقات العامة فى المنظمات وكيفية مواجهتها:

على الرغم من الاعتراف بأهمية العلاقات العامة؛ فإنها لا تزال تعانى العديد من المشكلات؛ حيث توجد سلبيات عديدة تحيط بعملية ممارسة العلاقات العامة فى مختلف المنظمات ذلك أن عدم وضوح المفهوم المهني للعلاقات العامة يؤثر فى فعالية أداء هذه المهنة على أرض الواقع، وفيما يلى نقدم شرحًا لبعض المشكلات التى تواجه إدارات العلاقات العامة.

المشكلة الأولى: عدم وجود معايير تكفل الاختيار الصحيح للعاملين فى إدارة العلاقات العامة, التي تركز فقط على المظهر الخارجي، لذا ينبغى أن تلتزم المنظمات المعاصرة بتطبيق اختبارات ومعايير دقيقة على المتقدمين لشغل وظائف العلاقات العامة لضمان اختيار أفضل العناص ، كما ينبغى تنحية الاعتبارات الشخصية والعوامل غير الموضوعية جانبًا حتى لا يلتحق بممارسة المهنة أشخاص غير جديرين بحمل مسؤلياتها.

المشكلة الثانية: عدم حصول العاملين فى إدارات العلاقات العامة على خلفية علمية مناسبة لممارسة المهنة، حيث يؤكد تقرير جمعية العلاقات العامة الأمريكية أن المستقبل سيكون باهرًا بالنسبة لمهنة العلاقات العامة إذا عمل بها أشخاص ذوو تعليم عالٍ؛ حيث إنه فى الوقت الحالى لم تعد المقومات والسمات الشخصية تكفى للعمل فى مجال العلاقات العامة؛ لأن العلاقات العامة الممتازة تعتمد على مدير وعاملين حاصلين على مجموعة كبيرة من المعارف النظرية الجيدة.

لذا ينبغى على المنظمات فى عالم اليوم أن تعتمد على ممارسي العلاقات العامة من خريجى الجامعات وأقسام الإعلام ذات السمعة الطيبة، وينبغى التأكد من دراستهم لمقررات معينة من خلال الاطلاع على سجلاتهم التعليمية.

المشكلة الثالثة: عدم حصول العاملين فى إدارات العلاقات العامة المختلفة على خلفيات تدريبية مناسبة لممارسة المهنة مثل: الكتابة الصحفية، ومهارات الاتصال، واستخدام الحاسب الآلي... وغيرها من المهارات التى تحتاج للتدعيم من خلال التدريب المتواصل ، ويعد عدم حصول العاملين فى إدارات العلاقات العامة على قسط وافر من التدريب مشكلة كبرى قد تقوض من فعالية العلاقات العامة كوظيفة اتصالية وإدارية هامة، لذا يجب تفعيل البرامج التدريبية من أجل الحصول على نتائج مثمرة .

المشكلة الرابعة: عدم الالتزام بأخلاقيات ممارسة مهنة العلاقات العامة: فإن أغلب الممارسين للمهنة يتم اختيارهم دون أسس علمية، ويمارسون أنشطة قد تكون بعيدة عن المجال الحقيقي للعلاقات العامة، ويركز بعض مالكى المؤسسات على صفة الجمال فيمن يتم اختيارهن من فتيات للعمل فى هذا المجال، دون تركيز فعلي على استعدادهن وقدراتهن التى تصلح للعمل فى العلاقات العامة، ويرتبط هذا الأمر بفهم خطأ للمهنة، وإلصاق عدد من الأنشطة بها هى فى الواقع بعيدة كل البعد عن مجال عملها. لذا على الخبراء العاملين فى هذا المجال تنظيم الممارسين المؤهلين لهذه المهنة، ووضع قواعد محكمة لدخول هذه المهنة.

المشكلة الخامسة: عدم اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة وعدم اقتناعها بقدراتها: وحل تلك المشكلة في أن القائمين على أمور المنظمات أو رؤساء مجالس إداراتها يتوقع منهم النظر إلى العلاقات العامة نظرة اهتمام وتقدير، يترتب عليها أن يعهدوا لجهاز علاقات عامة برعاية علاقة منظماتهم مع الجماهير، ونقل اتجاهات ومواقف الجماهير إلى الإدارة العليا، وأن تتوافر لديهم القناعة بأن نجاح هذا الجهاز أو الإدارة فى تكوين سمعة طيبة عن الشركة فى المجتمع سيكون له مردوده الإيجابى، حيث يتوقع أن تقوم هذه المنظمة بتسويق معظم منتجاتها أو خدماتها فى المجتمع، والعلاقات العامة توظف كمرشد أو دليل لسياسات المنظمة لكى تتفادى أخطار التطورات غير المتوقعة فى ظل الظروف الاجتماعية المتغيرة.

المشكلة السادسة: ضعف مشاركة العاملين فى إدارات العلاقات العامة فى عملية اتخاذ القرار فى المؤسسة؛ لذا يجب أن يكون بين خبراء العلاقات العامة أو مدير العلاقات العامة شخص يتمتع بسلطات واسعة ويحمل لقب نائب الرئيس للعلاقات العامة، ولا يخفى أن مثل هذا المنصب يرفع إدارة العلاقات العامة إلى أعلى المستويات الإدارية فتتحقق لها صلاحيات أكبر وسلطات أقوى، لتوجيه الإدارات الفرعية وإضفاء لمسة العلاقات العامة على أنشطتها.

المشكلة السابعة: عدم وضوح اختصاصات إدارة العلاقات العامة: وإن دلت المشكلة السابقة على شىء فإنما تدل على سلبية صورة العلاقات العامة لدى الإدارة العليا إلى الحد الذى لا يمكِّنها من إنشاء إدارة مستقلة لها، مما يوجب تغيير هذه الصورة لتستقل العلاقات العامة بكيان إدارى منفصل ومستقل حتى تمارس وظائفها بحرية.

المشكلة الثامنة: عدم وضع العلاقات العامة فى مستوى إدارى مناسب؛ لذا يجب الإشارة إلى أن ارتفاع المستوى الإدارى للمسئول عن العلاقات العامة يحقق عدة مزايا للمؤسسة وللعلاقات العامة منها: تقديم النصح للإدارة العليا بسهولة، الدفاع عن العلاقات العامة ضد أى استقطاعات مالية أو إدارية، مما يؤهله لمراعاة حاجات ومقترحات العاملين، وينعكس ذلك إيجابيًّا على أداء مهام العلاقات العامة والمؤسسة

جميعها.

المشكلة التاسعة: عدم توافر الموارد المالية لإدارات العلاقات العامة بشكل كافٍ: وهى مشكلة تعود مرة أخرى لعدم اقتناع الإدارة العليا بما يمكن أن تقوم به العلاقات العامة لخدمة المنظمة؛ حيث يتطلب تنفيذ خطط العلاقات العامة موارد مالية كافية لا توفرها الإدارة العليا لها، لذا فإن الوضع الأمثل بالنسبة لمختلف المنظمات والإدارة العليا لتلك المنظمات ألا يتوقف اتجاهها نحو العلاقات العامة على مجرد السماح بإيجاد إدارة متخصصة لها، وتقريبها من مستوى الإدارة العليا، وإنما يجب الاستجابة- بعد الدراسة وإبداء الرأى- لمطالب إدارة العلاقات العامة بتوفير المتطلبات المالية لتنفيذ مهام هذه الإداة.

المشكلة العاشرة: عدم الاستخدام الأمثل لوسائل الإعلام فى تحقيق أهداف العلاقات العامة؛ حيث إن الكثيرين منهم لا يجيدون التعامل مع وسائل الإعلام. وحلًا لهذه المشكلة، يجب وضع قاعدة "اعرف جمهورك" موضع التنفيذ عند التعامل مع وسائل الإعلام الجماهيرية حتى تتوفر قاعدة معلوماتية عنها تيسر لممارس العلاقات العامة الاستفادة القصوى منها.

المشكلة الحادية عشرة: عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة فى العلاقات العامة فى بعض المؤسسات، مما لا يجعل هذه الإدارات تواكب التكنولوجيا المستحدثة فى عصرنا الحالى، وهذا يمثل قصورًا فى العلاقات العامة، لذا لابد لممارسى العلاقات العامة أن يكونوا على وعي ودراية بتقنيات هذه التكنولوجيا الحديثة فى عملهم بمجال العلاقات العامة، مثل مهارات استخدام الإنترنت، وتصميم وتحرير صفحات على الشبكة، واستخدام قواعد البيانات، واستخدام هذه التقنيات الحديثة لتحقيق أهداف العلاقات العامة وبالتالى تحقيق أهداف المنظمة.

المشكلة الثانية عشرة: البيروقراطية الحكومية من قبل الموظفين الحكوميين التى تعطل عمل العلاقات العامة، لذا يجب على إدارة العلاقات العامة التعرف على كافة الظروف المعوقة لأداء الخدمات بسهولة ويسر، وأن توجه نظر الإدارة إلى دراسة هذه الظروف واتخاذ القرارات الكفيلة بتبسيط الإجراءات والارتفاع بمستوى أداء الخدمة، وتشجيع الحلول الذاتية والمبادرات الفردية لبعض الإداريين للتغلب على المشكلات والإجراءات البطيئة التى تعرقل سير العمل، وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة, وفى أقصر وقت ممكن.

الفصل الثاني
الأزمات
(نشأتها - تصنيفاتها - مراحلها - أسبابها)

مقدمة :

لا يخفى على المتابع لسير الأحداث خاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها مـن دور في تـاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، فقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يـفضي بنـا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمـد الهـرم القيـادي فيهـا عـلى فـروق خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودًا وأكثر عـلى المطاوعـة والاسـتمرار مـن قريناتهـا التي انتهجت أسلوبًا مغايرًا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسـة سـلفًا مـع بـؤر الصراع والتوتر، مما أدي بالتالي إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافـق سـائر الأمـم والشـعوب في جميـع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار، ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبري لوجـدنا أن الأزمـة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كـل مرحلـة ومرحلـة جديـدة ثمـة أزمـة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الأبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالبًـا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرًا مقبلًا آخر، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعـة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصـبح تـاريخ القـرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتـة، ومـن هنـا نشأت أفكار جدية من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منهـا بأقـل الخسـائر وتـأخير الأزمـة اللاحقة إن تعذر تعطيلها، خاصة أن دراسة الأزمة والتخطيط لها بات من الضرورات التـي لا غنـى عنهـا في مجتمعنا الذي أصبح يتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، وأضحت الأخبار التي تتعلق بالأزمات هي التي تستقطب الأنظار إليها من كل حدب وصوب، وتنتشر في كافة أنحاء البلاد مثل النار في الهشيم.

وفي هذا الصدد ذهب كل من: " Eric Laws , Bruce Prideaux and Kaye Chon " إلى أن دراسة الأزمة والتعريف بها أمر بالغ الأهمية؛ إذ الفائدة لا تقـتصر عـلى أن الأزمـة تملـك قبـولًا واسـع النطـاق فحسب، بل تؤكد أيضًا على ضرورة اتخاذ إجراءات محددة في الوقت المناسب، وذلك عـن طريـق جمـع أكبر قدر ممكن من المعلومات الحيوية المرتبطة بالأزمة باعتبارها النشاط الـرئيسي والأولي للخـروج مـن هذا الموقف المتأزم.

نشأة الأزمة ومفهومها:

ارتبط وجود الأزمات بوجود الإنسان على الأرض؛ فهـي ليسـت سـمة مـن سـمات الـعصر الحـالي، فلقـد وجدت منذ بدء الخليقة وهذا ما أكده القرآن الكريم في مواضع مختلفة، فضلًا عـما أورده العديـد مـن الكُتَّاب والباحثين في هذا الموضوع، فأول أزمة في تاريخ البشرية حدثت عند خروج سيدنا آدم وحواء من الجنة ونزولهما إلى الأرض. وهنالك العديد من القصص التي وردت في القرآن الكـريم, والتـي تبـين منهـا مدى شدة الأزمات التي تعرض لها الأنبياء عليهم السلام، كالأزمة التي واجهها النبـي نـوح عليـه السـلام عند ما أبلغ بحدوث الطوفان فشرع حينها في بناء السفينة للنجاة من الغرق، وكذلك الأزمة التي عاشـها النبي يونس عليه السلام عندما ابتلعه الحوت، ويوسف الصـديق عليـه السـلام عنـدما قـص عليـه أحـد السجينين الرؤيا فأدرك حينها وجود أزمة تستمر سبع سنوات اسـتوجب تخـزين الحبـوب لمواجهـه تلـك الأزمة.

و قد ظهر في الطب الإغريقي القديم تعبير عن نقطة تحول مصيرية في تطور المرض يرتهن بها شفاء المريض خلال فترة زمنية محددة أو موته, ومن ثم تكون مؤشرات المرض أو دلائل الأزمة, هي الأعراض التي تظهر على المريض والناجمة عن الصراع بين الميكروبات والجراثيم ومقاومة الجسم لها، وليس عن الأزمة المرضية التي ألمت به. وبعد أن شاع اصطلاح الأزمة في المعاجم والكتب الطبية بدأ استخدامه مع بداية القرن التاسع عشر في التعبير عن ظهور المشكلات التي تواجهها الدول إشارة إلى نقاط التحول الحاسمة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ففي عام ١٩٣٧ عرفت الأزمة بأنها: "خلل فادح في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورءوس الأموال"، ومنذ ذلك التاريخ بدأ التوسع في استخدام مصطلح الأزمة في إطار علم النفس عند الحديث عن أزمة الهوية. وكذلك استخدمه الديموغرافيون عند حديثهم عن أزمة الانفجار السكاني.

كما ورد استخدام هذا المصطلح باللغة الصينية في شكل كلمتين (Ji-Wet) الأولى تعبر عن الخطر، والثانية تعبر عن الفرصة التي يمكن استثمارها لدرء الخطر من خلال تحويل الأزمة وما تنطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية لاستثمار هذه الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البناءة.

وتحدث الأزمة نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات التي تحدث خللًا مفاجئًا يؤثر في المقومات الرئيسية للنظام, ويشكل تهديدًا لبقاء المنظمة، ويؤثر في القواعد والمعايير المتبعة, ويؤدي إلى اختلاط الأسباب بالنتائج وبالتالي يفقد صانع القرار السيطرة على الموقف.

وقد تتجاوز الأزمات الحيز المكاني والزماني لها، فإن كارثة مفاعل تشرنوبل ١٩٨٦ والتي وقعت في أوكرانيا قد أسفرت عن وفاة أكثر من ٤٠٠٠ شخص, وامتدت آثارها إلى خارج الاتحاد السوفيتي السابق ليشمل ١٢ دولة أخرى، كما أنه سيؤدي إلى حالات إصابة بالسرطان والوفيات خلال الثلاثين سنة التالية للانفجار.

وقد لا تقتصر الخسائر المترتبة على الأزمات على الخسائر المادية والأرواح البشرية فقط, فهناك أيضًا الخسائر المعنوية والنفسية التي قد تفوقهما، فالركاب الذين تم انقاذهم من الغرق في أثناء غرق عبارة السلام ٩٨ المصرية مازالوا يعانون أمراض نفسية واضطرابات سلوكية حتي الآن.

مما سبق يتضح أن الأزمات جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة ، بل إن وقوع الأزمات في أرجاء العالم أصبح من حقائق الحياة اليومية.

ولا يوجد اتفاق موحد على تعريف الأزمة، حيث تتعدد التعريفات بتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام والتركيز، وفيما يلي نستعرض بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة:

- الأزمة تعني في المعجم الوسيط: الشدة والقحط، كما تعني الأزمة في اللغة الإنجليزية لحظة حرجه وحاسمة.
- وعرفت الأزمه بأنها موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة.

- وعرفها (فنك) بأنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل. فهي حالة من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو غير مرغوب فيها.
- كما تعتبر الأزمة ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تهديدًا مباشرًا وصريحًا لبقائها واستمرارها، تتميز بدرجة من المخاطر.
- بينما ذهب البعض في تعريفه للأزمة بأنها: "كل ما لايمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تهدد بقاء الناس أو منظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية".
- بينما ذهب كل من: "Everly and Mitchell " في تعريفهم للأزمة إلى أنها: "حالة من الضيق الحاد، تفشل معها آليات الفرد المعتادة في مواجهة التحدي المتصور أو التهديد المتوقع، مما ينجم عنها بعض النتائج ودرجة من الاضطراب الوظيفي".
- كما ذهب "Jane Jordan – Meier" في تعريفه للأزمة بأنها: "عبارة عن اختلال كبير في بيئة الأعمال الاجتماعية أو المنظمة، تعمل فيها وسائل الإعلام الوطنية على تغطية نتائجها من جهة، والتعرف على مدى احتياج الجمهور للمعلومات لاتخاذ القرار الأفضل من جهة أخرى.
- في حين عرَّف "Major Suresh Goel Retd " الأزمة بأنها: "قد تحدث على المستوي الشخصي أو المجتمعي، وقد ينجم عنها تغييرات مؤلمة أو ضاغطة في حياة الشخص، أو قد يتعرض الوضع الاجتماعي ذاته لنوع من الاضطراب وعدم الاستقرار في الشئون السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية على حد سواء، أو أن تكون حدثًا بيئيًا على نطاق واسع، خاصة إذا انطوى هذا الحدث على تغيير وشيك أو مفاجئ وهو ما يطلق عليه اصطلاحاً:" وقت الأختبار", أو "حالات الطوارئ".
- كما عرف الحملاوي الأزمة بأنها: "عبارة عن خلل يؤثر ماديًا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام".
- بينما ذهب "Joan C. Henderson" إلى أن "لكل أزمة حالة فريدة من نوعها حتي الآن، ولكن تتفق الأزمات فيما بينها في بعض السمات العامة, مثل: "الحاجة الملحة – الفجائية – والخطر".
- في حين ذهب "Alan Jay Zaremba" إلى أن الأزمة لابد أن تشتمل على السمات الآتية:

– تعتبر الأزمات حالة شاذة قد يكون من المحتمل التنبؤ بها.

– الأزمات يمكن أن تكون مدمرة لمنظمة بعينها، أو للأفراد داخل هذه المنظمة.

– وأخيرًا تجبر الأزمة المنظمة على التواصل مع مختلف فئات الجمهور من أجل الحد من الأضرار التي قد تنجم عنها.

وبالنظر إلى البعد الإسلامي حول تحديد مفهوم الأزمة، نجد أنه يرتكز وبقوة على المنظور الإيجابي للأزمة معتبرًا "إياها منحة ربانية وفرصة للإصلاح وتنقية النفس, وقد أخبرنا (اللــه سبحانه وتعالى) في آيات خالدة في القرآن الكريم وأحاديث الرسول الأعظم (صلى اللـه عليه وسلم) ومنها:

▪ "وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ" (البقرة: ٢١٦). وهكذا تربط الرؤية الإسلامية النتائج النهائية للأزمة بالنفع الذي يعود على الإنسان وفق ضوابط وشروط معروفة.

▪ "وَنَبْلُوكُم بِالشَّرِّ وَالْخَيْرِ فِتْنَةً ۖ وَإِلَيْنَا تُرْجَعُونَ" (الأنبياء:٥٣)، أي الاختبار بالمصائب والنعم فننظر من يشكر ومن يكفر، ومن يصبر ومن يقنط.

▪ "عجبًا لأمر المؤمن إنَّ أمره كله له خير، وليس ذلك لأحد إلا للمؤمن، إن أصابته سراء شكر فكان خيراً له، وإن أصابته ضراء صبر فكان خيراً له" حديث شريف؛ ذلك أن المؤمن يؤجر على استرجاعه وحمده وصبره على المصائب.

وإجمالًا لما سبق واستخلاصًا من نتائج التعريفات السابقة للأزمة يمكن القول إن الأزمة: "أحداث غير متوقعة رغم إمكانية التنبؤ بحدوثها، قد ينجم عنها مخاطر جسيمة تتعلق بالفرد أو المؤسسة أو المجتمع ككل في بعض الأحيان، وقد يمكن درء مخاطرها في أحيان أخرى إذا أمكن التوقع بها ومحاولة تجنبها وتفادي حدوثها بدلًا من مواجهتها، وعلي الرغم من أن الأزمات تكمن فى الأوجه السلبية لكن لها شق إيجابي، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣) الأزمة "الأوجه الإيجابية والسلبية"

مستوى الأزمة	الأوجه السلبية (تهديد)	الأوجه الإيجابية (فرصة)
على مستوى خطة المنظمة الإستراتيجية:	تشويش وفوضى	البحث عن فرص، وتجديد النسيج الاجتماعي
على مستوى الخطة التشغيلية:	قصور ذاتي، وشلل، ومصدر للإرباك.	تطبيق أفعال, وأساليب جديدة وأكثر كفاءة.
على مستوى الخطة المتصلة بالنظام العلاقاتي:	صراع ، وتنافس.	تعاون، وتحالفات، وائتلافات.
على مستوى الخطة السلوكية:	شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة.	ضغط خلاق، والبحث عن حلول واضحة.
على مستوى خطة القيم:	تصرفات روتينية مألوفة.	وقاية، وتماسك.
على مستوى خطة التعلم:	مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية.	التجريب.

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن هناك خلطًا بين مفهوم الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى؛ لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم لكي يسهل علينا التمييز بينها وبين المصطلحات الأخرى، ومن ثم التعرف على مفهوم الأزمة على الوجه الصحيح، وذلك فيما يلي:

الفرق بين الأزمة و بعض المفاهيم والمصطلحات الأخرى:

- الحادثة: تعبر الحادثة عن أمر فجائي غير متوقع، تـم بشـكل سريـع وانـقضى أثـره فـور إتمامـه. ولا يكون له صفة الاستمرار أو الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بـل تـتلاشى آثـاره مـع تـلاشي تـداعيات الحدث ذاته، ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار، وهو فعل له تـأثير سلبي على الفرد والمنظمة أو خلل في مكون أو نظام فرعي لم يتم تداركه فأثر تأثيرًا سلبيًّا على النظـام أو على جزء منه.

مثال: حدوث خلل في بعض الأجهزة بالقطار أدي إلى خروجه بعيدًا عن القضـبان واصـطدامه بـالأفراد والمباني وانقلابه بمن فيه.

فهذه حادثة حدثت بشكل مفاجئ وسريع وانقضي أثره، ولكن لا يكون لـه صـفة الامتـداد بعـد حدوثـه الفجائي العنيف، حيث حدث الحادث ووقع بالفعل، في حين أن الازمة تنتج عن الحادث ولكنها لا تمثلـه فعلًا، إنما تكون إحدى نتائجه. وذلك من خلال التعامل مع تداعيات الحادث. والتي قـد تحـدث نتيجـة مظاهرات من قبل أهـالي الضـحايا ضـد وزارة النقـل، وفي هـذه الحالـة تتحـول إلى أزمـة والتـي يحـاول المسئولون أن يتم التعامل مع الازمة واستيعاب غضب الجمهور ومحاولة إرضاء الرأي العام بسبب هذه الحادثة.

- الواقعة: "شيء حدث وانقضى أمره، وهي خلل في مكوِّن، أو وحدة أو نظام فرعي مـن نظـام أكـبر", ومثل ذلك حدوث خلل في أحد الصمامات أو المولدات في مفاعل نـووي لم يترتـب عليـه حـدوث تهديـد لنظام المفاعل بأكمله، خاصة وقد تم إصلاح العطل.

- مفهوم الصراع: يقترب من مفهوم الازمة، حيث إن الأزمة مرحلة من مراحل الصراع, وغالبًا ما تكـون المراحل الأخيرة من الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إدارتين وتضـارب مصـالحهما، إلا أن الصراع قد لا تكون بالغ الحدة والشدة والتدمير كما هي الحـال في الأزمـات، والأزمـة عـادة تكـون نتـاج صراعات حادة أهملت حتي وصلت لمرحلة الانفجار، ومن أبرز الأمثلة الصراع العربي الإسرائيلي.

- مفهوم الصدمة: تعني الصدمة شعورًا فجائيًّا حادًّا نتيجـة تحقـق حـادث غـير متوقـع الحـدوث، أو مطلوب إحداثه أو سلم بحدوثه.. وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف.

- مفهوم الكارثة: هو انقلاب هدام وشديد في النظام الذي يرتكز عليه مجتمـع طبيعـي وبشري – مـا يحل بغتة – بدرجات تتفاوت من حالة لأخرى, ويخلف فضلًا عن الخسائر المادية الهائة عددًا كبيرًا مـن الجرحى.

سمات وخصائص الأزمة:

هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التى تميز الأزمة تتمثل فيما يلى:

١. المفاجأة: فهي حدث غير متوقع, حدث سريـع وغـامض. أو موقـف مفـاجئ، حيـث تقـع الأحـداث الخالقة للأزمة على نحو يفاجئ صانع القرار.

٢. جسامة التهديد، والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المنظمة.

٣. مربكة، فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.

٤. ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة، أحيانًا القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدًا؛ حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.

٥. تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته، وبعض هذه الصعوبات قد تكون إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية... إلخ.

وهناك من أضاف عددة سمات أخرى منها:

١- نقطه تحول أساسية.

٢- ينقص فيها التحكم فى الأحداث.

٣- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات.

٤- الغموض وعدم وضوح الرؤية.

٥- انهيار سمعة المنظمة أو سمعة متخذ القرار.

٦- تفقد رسالة المنظمة مصداقيتها تجاه المجتمع.

٧- تأثير القلق والاضطراب على حياة الأفراد.

٨- المنازعات القانونية والمالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنية.

٩- تتسبب فى وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية.

١٠- الدخول فى دائرة من المجهولات المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التى يصعب حسابها بدقة.

الخصائص الإدارية للأزمة:

١. عملية (إدارة خاصة) تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

٢. تتضمن استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.

٣. تدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية المدربة تدريبًا جيدًا في مجال مواجهتها.

٤. تهدف إلى التقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى.

٥. عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

ومن تلك الخصائص يتضح أن الأزمة لا يمكن أن تخضع لتنظيم إداري محدد ذي طبيعة وظيفية منظمة؛ لأن أحداثها مربكة ومتسارعة وغير مرتبة؛ مما يعني أن الإجراءات الإدارية المتخذة فيها قد لا تكون ضمن نطاق الصلاحية أو الوصف الوظيفي ومهام الأعمال المعتادة في الحالات العادية، وبذلك تظل السمات الشخصية والقيادية لأفراد التنظيم هي المحدد الإداري الأكثر وضوحًا وبروزًا من التنظيم البيروقراطي المعتاد.

لذا يتعاظم تأثير الأزمة على المنظمة, فهي تؤثر فى:

- سمعة وصورة المنظمة لدي الجماهير.
- الثقة في منتجات أو خدمة المنظمة.
- مصداقية المنظمة .
- المنظمات المشابهة والعاملة في المجال نفسه.
- حياة الأفراد واضطراب إدراكهم للواقع من حولهم.

<u>تصنيفات الأزمة:</u> يمكن تصنيف الأزمات استنادًا إلى المعايير الآتية:

١- نوع الأزمة ومضمونها: فهناك أزمات تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي .....إلخ، وداخل كل نوع من هذه الأنواع قد تظهر تصنيفات فرعية لها. ومن أمثلة ذلك أزمات ترتبط بالسلع والمنتجات أو الخدمات، وأزمات ترتبط بالبيئة الطبيعية أو الطقس، وأزمات تنشأ نتيجة حوادث أو تصرفات غير رشيدة داخل أو خارج منظمات الأعمال.

ومن أمثلة الأزمات في تاريخ الأعمال الحديثة: أزمة شركة جونسون آند جونسون ١٩٨٢ / ١٩٨٦، أزمة الانفجار الذي حدث بمركز التجارة العالمية في نيويورك، أزمة اكتشاف أحد المستهلكين لفأر ميت في زجاجة من المياه الغازية التي تبيعها إحدى الشركات الأمريكية بولاية فلوريدا.

٢- النطاق الجغرافي للأزمة: إن استخدام المعيار الجغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار، وهناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي، هذا ناهيك عن الأزمات الدولية كأزمة أفغانستان أو العراق أو أزمة الاحتباس الحراري.

٣- حجم الأزمة: ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية، كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم إن هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة، يشيع معيار الحجم في تصنيف الأزمات, فهناك: أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى منظمات المجتمع أو إحدى مؤسساته، وأزمة متوسطة، وأزمة كبيرة.

٤- المدى الزماني لظهور الأزمة وتأثيرها: يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة،وفي هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

- الأزمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة فجأة بسرعة كما تختفي أيضًا بسرعة، وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، والتعلم منها, مثل: اندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية.
- الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذة الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح على الرغم من كثرة الإشارات التي صدرت عنها، لكن المسئولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها ، ولا تختفي هذه الأزمة سريعًا، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة ، والتعامل مع الأزمة في سرعة وحسم وبلا تردد.

٥- طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة: تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادًا إلى نوع التهديد ومضمونه، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والآفاق، وتهديدات أخرى موجهة ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، والتهديدات النفسية.

٦- أسباب الأزمة: اعتمادًا على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها إلى:

- أزمات تظهر نتيجة تصرف المنظمة أو عدم تصرفها، وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الإخفاق في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
- الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.
- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين.

٧- طبيعة أطراف الأزمة: استنادًا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المتورطة في الأزمة أو تأثيرها في الدولة, يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والأزمات الخارجية، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو شارك طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة دولية خارجية، كما هي الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديد باستخدام القوة العسكرية، وقطع العلاقات الدبلوماسية .. إلخ، أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية.

وهناك من قام بتقسيم الأزمات بطريقة أكثر تفصيلاً، كما يلي:

١- من حيث التكرار:

- الأزمات المتكررة: وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار, وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد موعدها ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ومن أمثلتها: انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء، وأزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد.
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة: وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما تكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها. ومن أمثلتها: أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر، حر شديد يؤدي إلى حرائق، سيول تؤدي إلى هدم منشآت، أعاصير وصواعق.

٢- من حيث مدي التأثير: يتفاوت تأثير الأزمات بتفاوت أسبابها فهناك:

- أزمات محدودة التأثير, مثل: افتقاد سلعة معينة مثلًا.
- أزمات جوهرية مثل أزمة نقص المياه بالنسبة للفلاح ، أو نقص الغذاء.

٣- من حيث مستوي الأزمات, تنقسم إلى:

- الأزمة الشاملة التي تتصل ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي ونظامها السياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي فضلًا عن سيادتها واستقرارها.
- الأزمة الجزئية تتمثل في أزمة المشروعات والوحداث الإنتاجية.

٤- من حيث محاور الأزمة, تنقسم إلى:

- الأزمات المادية: وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها ماديًّا وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة. ومن أمثلتها: الانخفاض الحاد في المبيعات، إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.
- الأزمات المعنوية: وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها. أزمة الثقة، تدهور الولاء والانتماء، عدم رضاء العاملين واستيائهم.

٥- من حيث العمق والتغلغل:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

٦- من حيث درجة الشدة:

- الأزمات الهادئة: وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع. ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة: الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري، إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة.

- الأزمات العنيفة: وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه. ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة: حريق كل مخازن الخامات والسلع الجاهزة، إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري.

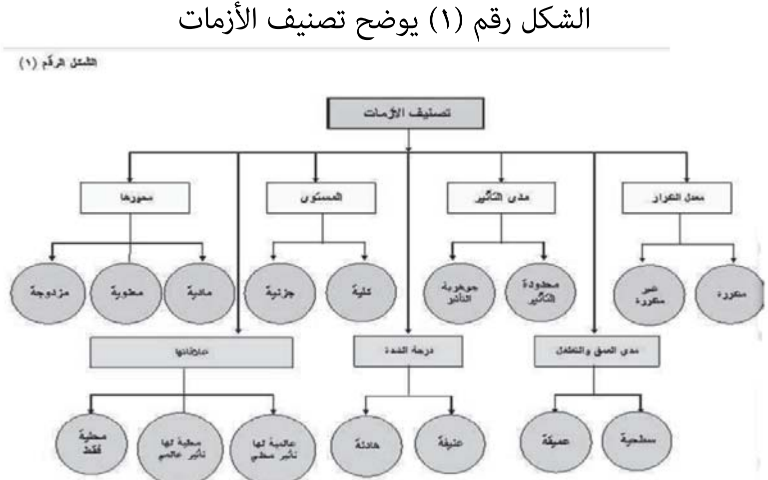
٧- <u>من حيث مستوى المعالجة:</u>

- أزمة عالمية لها تأثير محلي: فلو ساء محصول القمح الإمريكي فإن هذا سيضر بالدول الأخرى التي تعتمد عليه في غذاؤها.

- أزمة محلية لها تأثير خارجي مثل عمد الدول النفطية إلى نقل الأزمة النفطية إلى جميع الدول المستهلكة لها.

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية, مثل: أزمة انقطاع الكهرباء عن بعض المناطق في البلاد، والشكل التالي رقم (١) يوضح تصنيف الأزمات.

الشكل رقم (١) يوضح تصنيف الأزمات



وإجمالًا لما سبق يمكن القول إن هذه التصنيفات السابقة تنطوي على قدر كبير من التداخل، كما أن أي تصنيف منها لا يستطيع بمفرده أن يحيط بكل جوانب الأزمة، من هنا انتشر بين الباحثين والخبراء استخدام أكثر من معيار لتحديد أنواع الأزمات، وهو ما يعرف بالمعيار المركب الذي يدخل في اعتباره أكثر من معيار، ولاشك أن المعيار المركب هو الأكثر ملاءمة للتعامل مع الأزمات سواء في مرحلة التخطيط للوقاية من الأزمة أو في مرحلة احتواء أضرارها، فالأزمة أيًّا كانت طبيعتها ومجالاتها تؤثر في المجتمع ككل، فالأزمة المالية مثلًا لا تؤثر في النظام الاقتصادي فحسب، بل تؤثر على كيان المجتمع ذاته، وبالتالي ينبغي التعامل مع أي أزمة من منظور مجتمعي شامل، وثمة اتفاق بين الخبراء والباحثين على هذا المنظور الذي فرض نفسه

في تكوين فريق إدارة الأزمة؛ حيث يتكون الفريق من خبراء ومتخصصين في جميع المجالات ذات العلاقة بالأزمة.

مراحل حدوث الأزمة:

مما لاشك فيه أن الأزمة ليس حدثًا لحظيًا يمكن أن ينتهي في التو واللحظة، ولكنها حدث ينشأ ويتطور ثم ينتهي في نهاية المطاف، ولعل هذه الحقيقة هي ما دعت " Fank ١٩٨٦ " إلى وضع اقتراح او تصور يحدد دورة حياة الأزمة. ووفقاً لهذا الاقتراح فإن الأزمة تمر بأربع مراحل رئيسية كالآتي:

- ❖ مرحلة الإنذار prodromal phase: وهي مرحلة ما قبل الأزمة، حيث تفرز هذه المرحلة إشارات تنذر بأن هناك أزمة وشيكة الحدوث.
- ❖ المرحلة الحادة أو الحرجة acute phase: وهي نقطة اللاعودة، وبها يقع الضرر الفعلي للأزمة.
- ❖ المرحلة المزمنة chronic phase: ويتم فيها التمهيد لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تؤدي إلى حل الأزمة وانفراجها.
- ❖ مرحلة القرار resolution stage: وهي مرحلة حل الأزمة والخروج من مرحلة عنق الزجاجة والعودة إلى ممارسة العمليات الاعتيادية.

بينما قدم " Turner ١٩٧٦ " مقترحًا آخر أو نموذجًا مختلفًا لمراحل الأزمة، حيث أوضح أن الازمة تمر في سياق دورة حياتها بعدة مراحل أو خطوات كالآتي:

١. مرحلة التعرف على المعتقدات الأولية: فمن الناحية النظرية ، يبدو منطقيًا أن المعتقدات الأولية عن العالم والأخطار والمعايير الوقائية المرتبطة بها المنصوص عليها في القوانين والأعراف والأساليب الشعبية هي معتقدات مقبولة ثقافيًا لدى الرأي العام؛ لذا لابد من التعرف عليها أولًا لمحاولة تغيرها.

٢. مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تتراكم فيها مجموعة من الأحداث المتضاربة لا يلحظها أحد، وذلك يرجع إلى أن هذه الاحداث قد تكون غير معروفة أو مفهومة تمامًا، أو أنها لم ترسل بطرق ذات مغزى لجذب انتباه صناع القرار في تلك المنظمة.

٣. مرحلة الأحداث العاجلة: وهي المرحلة التي تظهر فيها الأزمة جليًا ولا يمكن تجاهلها.

٤. مرحلة العواقب: وهي المرحلة التي تصبح فيها العواقب المباشرة للفشل واضحة.

٥. مرحلة الإنقاذ والإصلاح: وفيها تقوم المنظمة بتحديد المكان الذي من المفترض أنه الأكثر تأثرًا بعواقب الأزمة، فتبدأ المنظمة بتدشين وتفعيل خطتها به للخروج من هذا الوضع المتأزم.

٦. مرحلة إعادة التأهيل الثقافي الكامل: وذلك عن طريق إجراء تقييم لخطة الخروج من الأزمة, وتحديد مدى فاعليتها، وفيها يتم أيضًا تعديل المعتقدات والمعايير الوقائية لتتناسب مع المفاهيم الجديدة المكتسبة حديثًا.

٧. مرحلة العودة: في هذه المرحلة يتم فيها إرجاع المنظمة إلى المرحلة الأولى من جديد، مما يشير إلى تكرار الأزمات، وأنها تحدث بصورة دورية.

وعلى غرار هذه المحاولات ذهب البعض إلى تقسيم المراحل التي تمر بها الأزمة إلى الآتي:

- مرحلة ميلاد الأزمة: وهي مرحلة الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة في الظهور في شكل إحساس مبهم تنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب الكثير من المعلومات حول أسبابها.
- مرحلة نمو الأزمة: حيث تنمو الازمة في حالة حدوث سوء فهم أو تقدير لدي متخذ القرار في مرحلة الميلاد, وتدخل في مرحلة النمو والاتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة، ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتشار.
- مرحلة نضج الأزمة: وتحدث هذه المرحلة عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو ربما تكون نتيجة لسوء تخطيط، وفي هذه المرحلة تصل الأزمة إلى أقصي قوتها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف وقد تطيح بمتخذ القرار أو المؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه.
- مرحلة انحسار الأزمة: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم؛ فتفقد جزءًا مهمًّا من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والاختفاء التدريجي.
- مرحلة الاختفاء: وهي المرحلة التي تبدأ الأزمة حينها في الاختفاء والتلاشي.

بينما ذهب بعض الباحثين إلى تقسيم مراحل الأزمة كالآتي: تقسم مراحل الأزمة ومن ثم إدارتها إلى:

١- مرحلة الصدمة: وهي الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري, وهي مرحلة تتناسب عكسيًّا مع مدى معرفة وإدراك الإنسان.

٢- مرحلة التراجع: تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها (الأعمال الفوضوية).

٣- مرحلة الاعتراف: وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص- الصدمة؛ حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة بغية تفكيكها.

٤- مرحلة التأقلم: حيث يتم استخدام إستراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار اللازمة.

٥- مرحلة استعادة النشاط: وتشتمل على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل سبق وأن تم اختبارها بنجاح على أزمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها في مواجهة الخطر.

وبعد هذا العرض الموجز لمحاولات الباحثين الدؤوبة للتعرف على مراحل دورة حياة الأزمة سنتعرف في السطور القليلة القادمة على الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث الأزمات.

أسباب نشوء الأزمة:

يري كريستوف (Christrobh Dufort) أن الأزمات غالبًا ما تأتي محصلة لأحداث ضخمة، مثل الكوراث الطبيعية أو انهيار الامبراطوريات ونظم الحكم، أو الهجمات الإرهابية أو بفعل الأمراض المستعصية وغير المسبوقة.

ومن ثم يمكن رصد أبرز أسباب حدوث الأزمة في الآتي:

١- أن أسباب نشوء الأزمات تختلف بتنوع أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لإدارته وأفكاره، ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة، قد تكون أسباب فردية، أو اجتماعية، أو إدارية، ....وإلخ.

٢- قد تحدث الأزمة نتيجة حدوث تغيرات عميقة وبطيئة التأثير تتصل أساسًا بالبني الاقتصادية والسياسية والاجتماعية القائمة بالفعل.

٣- حدوث أسباب استثنائية غير متوقعة، ولكنها في الوقت نفسه ذات إيقاع سريع وتكرار أقل.

٤- تعارض المصالح وغياب المعلومات وعدم وضوح الرؤية الكاملة لدى القيادة السياسية لمستقبل الأزمة وظهورها محليًّا وعالميًّا.

٥- عدم استخدام الأسلوب العلمي المنهجي في إدارة أغلب الأزمات.

٦- عدم وجود فهم دقيق للمنهج العلمي لإدارة الأزمات، واعتماد الجهات المختصة على أسلوب المجابهة بدلًا من تجنب حدوث الأزمات والتحضير لها وإنكار وجودها في أغلب الأحيان.

٧- حدوث نتائج سلبية محتملة تؤثر فى نشاط الشركة أو المنظمة؛ مما ينجم عنها تردي أوضاع منتجاتها المقدمة للجماهير، هذا ناهيك عن الأسباب الأخرى التي قد تأجج الأزمات, مثل: الإضراب، الإرهاب، إطلاق النار، المقاطعة، سوء المنتجات وفشل المنتج، وغيرها من الأحداث الأخرى.

٨- عدم عرض وجهات النظر المختلفة بدقة وموضوعية، والتركيز على وجهة النظر الرسمية للدولة والاهتمام بردود أفعال الشخصيات الرسمية تجاه الأزمة أكثر من الاهتمام بالأزمة نفسها.

٩- انتشار الفقر والجهل والتخلف والعوز والفتنة والأمراض والتعليم المحدود وندرة الموارد وتدهور البيئة والكوارث الطبيعية والنمو السكاني والتطرف والجريمة المنظمة والبطالة وعدم الاستقرار.

١٠- قلة المعلومات الشارحة والموضحة والمفسرة لتلك الأزمات، ومحاولة الاعتماد على وجهة النظر الرسمية للدولة لوحدها كمصادر للمعلومات.

وهناك من قام بتقسيمها بشكل أكثر تفصيلًا, ونسلط الضوء على أهمها:

١- سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الأزمات, وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل مجرد إيضاح الحقيقة، وينشأ سوء الفهم عادةً من خلال جانبين (المعلومات المبتورة، والشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها).

٢- سوء الإدراك: ينشأ سوء الإدراك نتيجة خطأ أو تضارب المعلومات وعدم استيعابها بطريقة سليمة وبالتالي الفشل في اتخاذ القرار الحكيم.

٣-سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة العسكرية؛ حيث يكون أحد أفراد المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر.

٤- الإدارة العشوائية: لا تستند هذه الإدارة إلى أسلوب علمي في إدارة أمورها، وهذا مظهر من مظاهر قصور وضعف الإدارة، ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجه للأوامر والبيانات والمعلومات.

٥- الرغبة في الابتزاز: يمثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.

٦- اليأس: يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات التي تشكل شبه خطر دائم على متخذ القرار كما قد يكون على مستوى الدول أيضًا باعثًا على أزمات طاحنة عنيفة ومؤثرة ومدمرة بشدة وذات تكلفة باهظة.

٧- الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات, بل إن كثيرًا من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الإشاعات التي تم توظيفها ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة ومعلومات من قبل قطاع كبير من الأفراد, وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة يفجر الأزمة. .

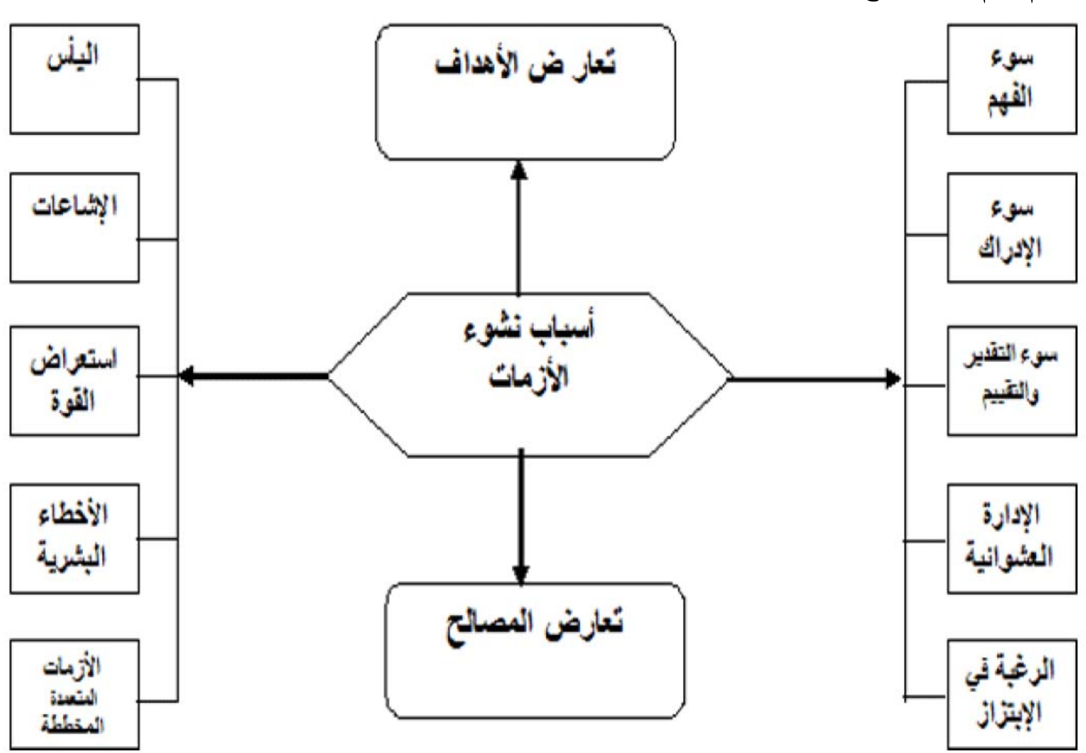
٨- استعراض القوة: يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الصغيرة وعلى مدى رد فعل الكيانات الأكبر حجمًا، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون حساب للنتائج والعواقب، وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة.

٩- الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وخير مثال عليها حادث انفجار مكوك الفضاء (تشالنجر), وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه, وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي كان سببه الأساسي خطأ بشريًّا.

١٠ -الأزمات المخططة: ويطلق عليها أيضًا الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل, ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

١١ -تعارض الأهداف: إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، خصوصًا إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته, والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

١٢- تعارض المصالح: وهي أيضًا من أهم أسباب حدوث الأزمات على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي، حيث إن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها، ولكل فرد أيضًا مصالحه, فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لأحداث ونشوء الأزمة. والشكل القادم رقم (٢) يوضح أسباب نشوء الأزمات.



الشكل رقم (٢) يوضح أسباب نشوء الأزمات



الفصل الثالث
العلاقات العامة وإدارة الأزمات

مقدمة:

لقد بدأ الفكر الإداري والسياسي مع منتصف الستينيات يتحدث عن الأزمات ومفهومها وخصائصها وأنواعها وأسباب نشوئها والآثار المترتبة عليها وكيفية إدارتها, وتحديد دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة والظروف الطارقة, مثل: الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة...إلخ. لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجالات العلاقات العامة والعلاقات الدولية ليشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية الحادة, مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦١.

لذا أصبح عالم اليوم ينظر لموضوع الأزمات وإدارتها على أنه يمتلك أهمية خاصة تميزه عن باقي المواضيع نظرا لما تمثله الأزمات من تهديد للكيان برمته ويهدد وجوده وبقائه ويتجاوز المستوى الفردي ويتعداه إلى مستوى المنظمات والمؤسسات والدول . والسبب في تزايد الأزمات يرجع إلى عدة أسباب منها شدة المنافسة التي أفرزتها المتغيرات الدولية في هذا العصر, وكذلك صراع المصالح وغيرها الكثير من الأسباب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ..... إلخ .

وخاصة لأن الكثير من الأزمات في العصر الحالي أصبحت تأخذ بعدًا إستراتيجيًّا اتفق على تسميتها بالأزمات الإستراتيجية والتي تمثل خطرًا مباشرًا يمس مستقبل المنظمات والأفراد والخطط المستقبلية والتي قد تؤدي إلى حدوث كارثة إذا لم يحسن التعامل معها، لذلك فإن إدراك القيادات لتلك الأزمات يساعد على احتوائها ومعالجتها وتقليل أضرارها، حيث يعتبر إدراك الأزمات أكثر الجوانب والعوامل المؤثرة في السلوك البشري وذلك لتأثيره المباشر على العقل البشري؛ مما يؤثر في تصرفاته وسلوكه وانطباعاته وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها.

لذا يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور اهتمام الإدارة؛ حيث إنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكنيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة، وأصبح هنالك جدل حول تسمية هذا المصطلح حيث أطلق عليه البعض (معالجة الأزمات) أو (التعامل مع الأزمات)، وبالتالي جميعها تشير إلى نفس المفهوم وهو(إدارة الأزمات)، وذلك من مفهوم الإدارة الدال على التحكم والسيطرة على تطورات الأزمة, والذي يتم بالأدوات العلمية المختلفة.

تعريف إدارة الأزمات:

قدم العديد من الكُتَّاب والباحثين عددًا من التعريفات لمفهوم (إدارة الأزمات (تبعًا لتوجهاتهم وخلفياتهم الفكرية, ويمكن رصد بعض التعريفات كما يلي:

- نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتغيير مسارها لصالح المنظمة.

- التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بها في إطار نظام يطبق في حالة حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية.

- عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ومواجهتها والتعامل معها بالطرق والأساليب الملائمة لها بعد وقوعها للسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومعالجة آثارها والتعلم من نتائجها.

- أسلوب التحكم في مسار واتجاهات الأزمة وهي إدارة رشيدة علمية تقوم على البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن الانفعالية.

- سلسلة متكررة من جمع المعلومات وصناعة البدائل واتخاذ القرارات ومتابعتها, وهي تكنيك إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة غير المحسوسة.

- سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها".

- في حين يرى البعض أن إدارة الأزمات يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الإستراتيجية العامة للدولة، وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسة والانتقائية للدولة خلال الأزمة والتحليل الإستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الإستراتيجي للفرص السانحة وتحاشي أمر المخاطر التي تحملها الأزمة أو التقليل منها؛ حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة.

- نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثارالسلبية.

- الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة.

- مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة أو الحد منها.

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الأزمات، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق، فإن ذلك التعدد والتباين شكلي في تحديد المفهوم, وليس في مضمون إدارة الأزمات، فهي تتفق على أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل أعضاء فريق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، والتقويم.

لذا ينظر بشكل عام إلى إدارة الأزمات على أنها: "علم إدارة التوازن بين القوى ورصد حركاتها واتجاهاتها وهو علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية أو الثقافية, وهو بذلك علم مستقل بذاته ومتصل بكل العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاج إليه".

ومن الجدير بالإشارة إليه أن هناك فرقًا بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فإن الإدارة بالأزمات علم وفن السيطرة على الآخرين من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناع الأزمة بهدف الإخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها، لذا تدعى أحيانا "بفن صناعة المؤامرات"، ويساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك. بينما إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها.

ويمكن عرض الفروق بين مراحل صناعة الأزمة وإدارة الأزمة من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (٤) مراحل صناعة الأزمة أزاء مراحل أدارتها

المراحل	صناعة الأزمة	إدارة الأزمة
الاولى	الأعداد لميلاد الأزمة: تهيئة المسرح والمناخ لافتعال ونمو الأزمة، وتشويه الحقائق، وكسب المؤيدين.	تجنب الأزمة: السرية والحذر والسرعة في التعامل مع الموقف، وتقليل المخاطر.
الثانية	إنماء وتصعيد الأزمة: تعبئة فاعلة، وحشد القوى المعادية، وزيادة الضغط الأزموي، وتوسيع نطاق المواجهة.	الإعداد لإدارة الأزمة: الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها منع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ، واتصالات متقدمة، وشبكة علاقات، وفرق مدربة.
الثالثة	المواجهة الحادة والعنيفة: اختيار توقيت ومكان ومجال غير مناسب لتحطيم الخصم.	الاعتراف بوجود أزمة: الارتكاز على الثقة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن، ولابد من مستشارين من داخل وخارج المنظمة.
الرابعة	السيطرة على الخصم واستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية.	احتواء الأزمة: وذلك باتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة. وتغدو المصداقية أهم من الموقف القانوني السليم، نتيجة قلة المعلومات، لذا أعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها.
الخامسة	استيعاب قوى الرفض وإتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة إعلامية مخططة.	تسوية الأزمة: لن تنتظر الأزمة، وتغدو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية, وذلك بتغيير المسار واتباع إستراتيجيات جديدة فاعلة لاستعادة صورة المنظمة وزبائنها.
السادسة	ابتزاز الخصم: جني المكاسب وإجبار الخصم على الامتناع عن تهديد مصالح الطرف الآخر وإقناعه بالعمل لصالحه.	الاستفادة من الأزمة: توفر الأزمات قدرًا "هائلا" من الخبرات التي تترك أثرًا "عميقًا" في المنظمة، تستوضح مستوى القيادة فيها وأهميتها. وتتلخص الخبرة في "كن صادقا" و"قل الحق وبسرعة".

أهداف إدارة الأزمات

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف إخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للازمات المتنبأ بها وبحدوثها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية:

١- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

٢- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.

٣- العمل على تقليل التأثير السلبي والضار للأزمات على الأفراد والجماعات.

٤- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعانات خلال فترتها.

٥- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بمراحل ومستويات متعددة اختلف الكتاب والباحثون في تصنيفهم لها تبعًا لتوجهاتهم الفكرية, فمنهم من صنفها إلى أربع مراحل وهي:

١- تخفيف الأزمة: ويتم فيها إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوثها وذلك من خلال تحديد نوعية المخاطر وظروف المنظمة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالأخطار.

٢- الاستعداد: ويتم فيها التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى ويكون الاستعداد بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية.

٣- المجابهة: وهي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمات؛ حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمؤسسة من جراء الأزمة.

٤- إعادة التوازن: وتهدف إلى إعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة والذي كانت عليه قبل الأزمة وهذا يستغرق وقتًا ليس بالقصير، لذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل نسبيًا حسب إدارة الأزمة

٥- التعلم: وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن دراسات مهمة تتعلمها المنظمة.

وهنالك من يصنفها إلى ست مراحل, وهي:

١. الاختراق: حيث يتعين على الإدارة اختراق الجدران التي تحيط بالأزمة والجدران هي الغموض الذي يحيطها, والاختراق يؤدي إلى فهم الأزمة ومعرفة أسبابها ومكوناتها.

٢. التمركز: استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الصانع للأزمة والحصول منها على المعلومات المطلوبة.

٣. التوسيع: يتم توسيع قاعدة التعامل ومد جسور لاكتساب أرض جديدة عن طريق كسب مزيد من المؤيدين والمناصرين وتتبع القوى الصانعة للأزمة من أجل جذبها لإضعاف القوى الأزموية.

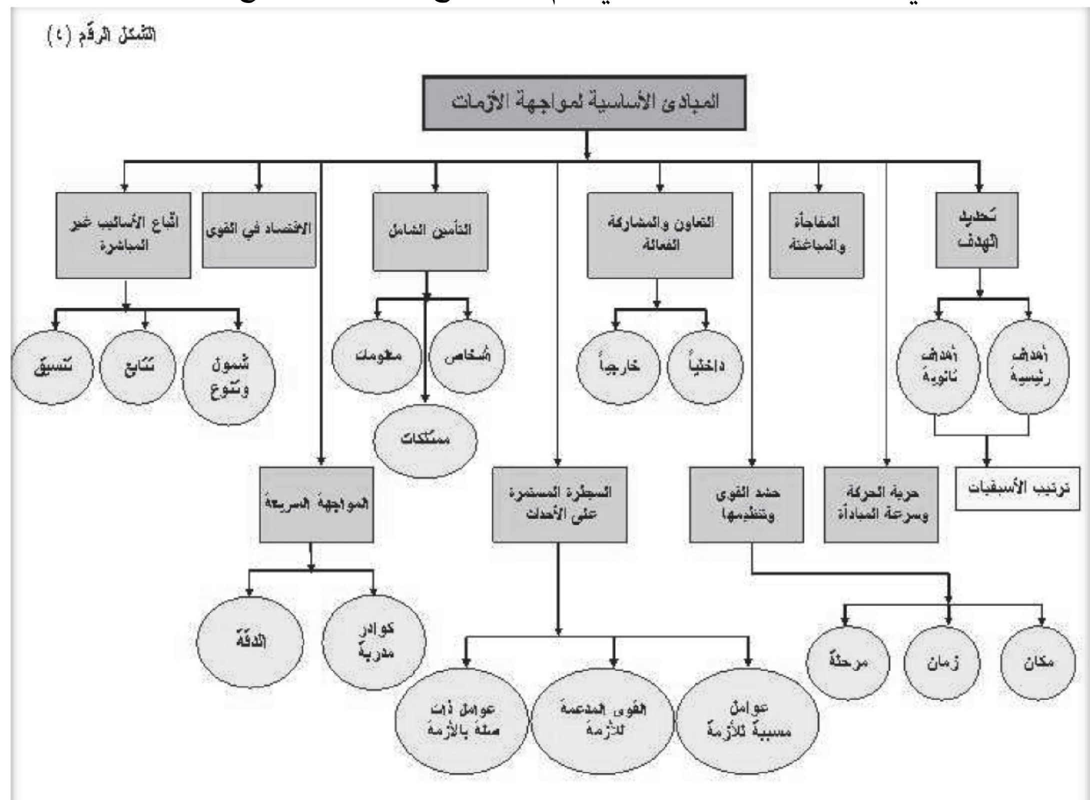
٤. الانتشار: وهي مرحلة الإمساك بزمام الأمور وتوجيه الأحداث وتدمير عناصر الأزمة وشـل حركتهـا بعيدًا عن أماكن السيطرة، ويلعب الإعلام دورًا كبيرًا في تنفيذ الانتشار.

٥. التحكم والسيطرة: يتم في هذه المرحلة التحكم والسيطرة على كل حيثيات الأزمة ويصبح الطـرف الآخر مجرد حالة سلبية لا قيمة ولا قوة له.

٦. التوجيه: وهي من أخطر المراحل؛ حيث يتم توجيه قوى الأزمة إلى مجالات أخرى بالطريقة التـي تراها الإدارة مناسبة لها.

أسس التعامل مع الأزمات و مبادئه:

مواجهة الأزمة منذ نشأتها مرورًا بمرحلة الحد من خطرها وحتى التغلب عليهـا تتطلـب الالتـزام بعـدة مبادئ أساسية هي بداية نجاحها، والشكل التالي رقم (٣) يوضح أسس التعامل مع الأزمات ومواجهتها.



١- تحديد الأهداف و الأسبقيات: يعد هذا العامل من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمة ولاسيما الهدف الرئيسي الذي كثيرًا ما يكون غير واضح. فمعرفة السبب الرئيسي يمثـل ٥٠ % مـن معالجتهـا ومواجهتهـا. ولابد من تنسيق الأهداف وتحديد أسبقيتها؛ إذ إن الهدف الرئيسي المتمثل في مواجهة الأزمة برمتهـا قـد يكون غير ممكن أو خارج الإمكانيات والقدرات المتاحة, فيعمـد إلى تجزئتـه، وتحديـد الهـدف لا يعنـي انتفاء عامل المخاطرة الذي قد ينطوي على بعض الإخفاقات أو النجاحات.

٢- حرية الحركة و سرعة المبادأة: هذه الخطوة هي أول خطوات تحقيق الهدف، إذ تنأى بمتخذي القرار عن التأثر بالصدمات وتتيح لهم المبادأة التي تخضع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي فيمكن السيطرة عليها والحد من خطرها.

٣- المباغتة: تكاد المفاجأة تحقق السيطرة الكاملة على الأزمة ولفترات ملائمة, إذ إن إعلان أسلوب مواجهتها يمكن أن يسفر عن فشل الجهود المبذولة لحلها بينما نتائج المفاجأة تتيح الحد من خطرها والقضاء عليها. ولتحقيق المباغتة لابد من الكتمان الشديد في حشدة القوة المكلفة بالتعامل مع الأزمة ولتوصيلها إلى أقرب ما يمكن من الهدف.

٤- حشد القوى وتنظيمها: امتلاك القوة من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة وإحداث التأثير المطلوب في المحيط المحلي والدولي وفقًا لنطاقها ويهدف تنظيم القوى إلى حشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية وتعبئتها معنويًّا تعبئة تمكنها من مواجهة الأزمة والقضاء عليها، والقوة تتضمن مقومات متعددة بعضها مرتبط بمكان الأزمة والآخر يرتبط بزمان الأزمة والمرحلة التي بلغتها. ويتضمن من حشد القوة خمسة جوانب أساسية تتمثل في القوة الجغرافية الناتجة من تفاعل الإنسان مع المكان والموارد البيئية والقوى الاقتصادية التي تتمثل في الموارد المتاحة والقوة العسكرية من حيث حجمها ونوع تشكيلاتها وروحها المعنوية، والجانب التأثيري ما يعني الجهد التأثيري المنظم في الرأي العام في الداخل و الخارج، بما يحد من قدرة الطرف الآخر وفعاليته ويضعف قواه. ويجب ألا يكون الحشد وهميًّا فلابد أن تراعى فيه التقنيات والخبرات البشرية التي يمكن تفعيلها لمواجهة الأزمة.

٥- التعاون و المشاركة الفعالة: قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة سواء كانت محلية أو دولية، مما يحتم الاستعانة عليها بمساندة خارجية تضاعف الطاقات على مواجهتها، بل تساعد على اتساع الرؤية والشمولية والتخصص وتكامل المواجهة، إضافة إلى السرعة والدقة الناجمتين عن تنوع الخبرات والمهارات والقدرات.

٦- السيطرة المستمرة على الأحداث: يزيد التلاحق السريع والمتنامي لإحداث الأزمة من حدة آثارها السلبية الناتجة عن استقطاب عوامل خارجية مدعمة لها ، ولذلك فإن التعامل معها يتطلب التفوق في السيطرة على أحداثها من خلال المعرفة الكاملة بتطوراتها ، كما تتطلب هذه العملية التعامل مع العوامل المسببة للأزمة و القوى المدعمة لها.

٧- التأمين الشامل للأشخاص والممتلكات والمعلومات: يعد التأمين المادي للأشخاص والممتلكات ضرورة حتمية لمواجهة الأزمة، إذ يجب توفير الحد الأدنى من التأمين الطبيعي لكل من الأشخاص والممتلكات والمعلومات قبل حدوثها وتوفير سبل الوقاية منها.

٨- المواجهة السريعة لأحداث الأزمة: كان للتقدم العلمي الذي شهده العالم أثر بالغ في طبيعة الأزمات، التي أصبحت سريعة التطور فاستدعت التصدي السريع لها مما يحتم وجود الكوادر العلمية المدربة على مواجهة الأزمات. فإذا كانت المواجهة السريعة أمرًا حيويًّا فإنها يجب أن تتسم بالدقة كي لا تتزايد حدة الأزمة.

٩- الاقتصاد في استخدام القوة: يجب أن يكون الإمكانيات والقدرات المخصصة لمواجهة الأزمة خاضعة لحسابات دقيقة، فالإسراف في استخدام القوة يكون إهدارًا للإمكانيات من حيث نفقتهما مقارنة بمعدل الأمان الذي وفرته، ورد الفعل العكسي الناتج عن الأزمة. إضافة إلى أن الإفراط والمبالغة في استخدام القوة يكون لهما رد فعل وتحويل مظاهر الأزمة العلنية إلى ضغط مستتر يصعب متابعته أو ملاحظة تطوره بشكل دقيق.

إستراتجيات مواجهة الأزمات:

- إستراتيجية العنف: وتستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا تتوفر عنها معلومات كافية, وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات. ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها، كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.
- إستراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيزعلى قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره, وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات, ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.
- إستراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة للأزمة والقوى المؤثرة فيها، وبخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية؛ حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل، مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات.
- إستراتيجية الإجهاض: تركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها، فتنصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.
- إستراتيجية دفع الأزمة للأمام: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، ويستخدم في هذه الإستراتيجية: تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرًا للصراع ثم يستفاد منها.
- إستراتيجية تغير المسار: وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة, ثم تغير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية:
  - الانحناء للعاصفة.
  - السير في نفس اتجاه العاصفة.
  - محاولة إبطاء سرعة العاصفة.

- تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي.
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.
- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

منهجية التعامل مع الأزمات:

ذهب البعض إلى القول إن هناك نوعين من أساليب حل الأزمات، الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب, ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية، وفيما يلي تفصيل مبسط عنهما:

أولًا: الطرق التقليدية:

١. إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة, وإنكار حدوثها, وإظهار صلابة الموقف, وأن الأحوال على أحسن ما يرام، وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبًا في ظل الأنظمة الديكتاتورية, والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. مثال: إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

٢. الهروب من الأزمة: هي أبسط الطرق التقليدية في إدارة الأزمات، وذلك من خلال التنصل من المسؤلية أو التركيز على إحدى القضايا الهامشية داخل الأزمة أو الإسقاط ورمي التهم على الغير.

٣. كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وتقوم على استحدام العنف بهدف إخماد وتدمير عناصرها الأولية، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

٤. بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة, ولكن باعتبارها أزمة غير مهمة.

٥. تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان؛ حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

٦. تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيارالأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته. ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

- مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة, ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.
- مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البلياردو.
- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع.

٧- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للازمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها، وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ثانيًا: الطرق غير التقليدية:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي:

١- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخدامًا في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

١ - طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبًا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

٢- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تاثيرًا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها, وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرءوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

٣- طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية، حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

٤- طريق تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة, فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة, وتطوير حالة من تعارض المصالح بين أطراف هذا التكتل، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في الأزمات السياسية.

٥- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة؛ حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيًّا أواجتماعيًّا أو دينيًّا أو اقتصاديًّا أو ثقافيًّا أو إداريًّا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها، وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة:

- التحالفات المؤقتة.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدًا عن الهدف الأصلي.

٦- طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة, وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لاعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة ومكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

٨- طريقة تدمير الأزمة ذاتيًا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات, ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر, وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات, وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة.
- إيجاد قادة جدد أكثر تفهمًا.

٩- طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة، كما في حالات فقدان المواد التموينية؛ حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة مؤقتًا.

١٠- احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف، والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها. أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

- أسلوب الخيارات الضاغطة. مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة.

نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

يقصد بها النماذج التي اهتمت بتقديم إجراءات إدارة اتصالات الأزمة والعوامل المؤثرة في فاعليتها، والعوامل المؤثرة على العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، ومن تلك النماذج ما يلي:

١- نموذج مارا Moel Marra:

يقوم نموذج مارا على فكرة قياس العلاقات بين المنظمة وجماهيرها في إدارة الأزمة، وقد حددت مارا في نموذجها ستة متغيرات تؤثر في مدى نجاح وفاعلية العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، وتتمثل فيما يلي:

- العلاقات: وهي المتغير المستقل في هذا النموذج، ويقصد به علاقة المنظمة مع جماهيرها، والعلاقة إما أن تكون إيجابية أو سلبية أو محايدة، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية، فإن هذه العلاقات تزداد سوءًا في أثناء الأزمات، والعلاقات الإيجابية في هذا النموذج تتمثل في الثقة والتفاهم والرضا والمصداقية والتعاون والتوافق بين المنظمة وجماهيرها.
- اتصالات الأزمة: المنظمة عندما تواجه الأزمة، فإنها تختار واحدة من هذه الإستراتيجيات الاتصالية الآتية كالتالي:

– إستراتيجية السكوت او اللا تعليق.

– إستراتيجية الاتصال بالاتجاه الواحد أو الاتصال غير المتناسق.

– إستراتجية الاتصال بالاتجاهين او الاتصال المتناسق.

- اتصالات الخطر: وهي الاتصالات التي بين المنظمة وجماهيرها الخارجية خاصة, قبل وقوع الأزمة، وهي تعتمد بتعريف الجماهير باحتمال وقوع الأزمات أو مخاطر قد تؤثر فيها.
- أيدلوجية اتصالات المؤسسة: وهي المعايير والمعتقدات التي يعتنقها العاملون بالمؤسسة، وبالمقابل توجد بعض المنظمات منغلقة على نفسها, ومن ثم هي بطبيعتها متكتمة على المعلومات ولا تشجع على الاتصال.
- نفوذ الوظيفة القانونية للمنظمة: إن أدبيات إدارة الأزمات تشير إلى أن قوة نفوذ الإدارة القانونية بالمنظمة متغير قوي يؤثر في أداء العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمات، فعند نشوء الأزمات يحدث تعارض بين النصائح المقدمة إلى الإدارة بين القائمين على العلاقات العامة ورجال القانون الذين ينصحون المؤسسة بالتكتم وعدم إبداء أي معلومات حتي لا يورط المنظمة في أي مسئوليات قانونية.

ثانيا : نموذج هرد Hurd

تقوم فكرة النموذج على تأسيس نظام اتصال متكامل لدعم ومساندة فريق إدارة الأزمة في أثناء مواجهتهم للأزمات، ويتكون النموذج من سبع دعائم، كل دعامة تساند الأخري بهدف تكوين نظام اتصال شامل وفعال بين فريق الإدارة أنفسهم، ويمكن تناولها كالتالي:

– الدعامة الأولي: هو تأمين خطوط الاتصال بين الأطراف المعنية بالأزمة، وتوفير المعلومات والبيانات المطلوبة حول الأزمة.

– الدعامة الثانية: تصحيح البيانات ودقتها من العوامل الرئيسية في نجاح إدارة الأزمة، وأحيانا يتم التشويش على الرسالة. وللتغلب على هذه المشكلة يمكن إعادة الرسالة، وتعدد المصادر التي يتم من خلالها بث الرسالة؛ فكلما تعددت المصادر كانت الرسالة أكثر وضوحًا ومصداقية لدى الآخرين.

- الدعامة الثالثة: تنقية البيانات؛ حيث يصاحب وقوع الأزمة انهيار غزير من المعلومات والبيانات على الأطراف المسئولة عن إدارة الأزمة، والكثير من هذه المعلومات غير صحيحة؛ مما يؤثر على متخذي القرار، ويهدر الكثير من الوقت لتقنين المعلومات وتصحيحها.

- الدعامة الرابعة: اختيار وسيلة الاتصال المناسبة إن تحديد الوسيلة الاتصالية المناسبة والرسالة الجيدة والمناسبة مع الجمهور من أهم عوامل إدارة الأزامات بنجاح، وهناك عوامل تؤثر في وسيلة الاتصال, مثل: التغذية الراجعة، وتعدد الرسائل، وتنوع اللغة.

- الدعامة الخامسة: ذاكرة المنظمة ويقصد بها مجموعة التجارب والخبرات التي مرت بها المنظمة، والتي يجب أن تسجل في ذاكرة المنظمة لكي تدير على ضوئها الأزمات المستقبلية.

- الدعامة السادسة: قيم المنظمة, وهي التي تحدد الكيفية التي يتصرف بها فريق الأزمة وإدارتها في أثناء مواجهة الأزمة الظاهرة علنًا أو ضمنيًّا، ويكون متفق عليها من قبل العاملين بالمنظمة.

- الدعامة السابعة: المعالجة الاجتماعية، فالأزمة لحظة حرجة في المنظمة, وتشكل صعوبات حادة أمام متخذي القرار، وللتغلب على هذه المشكلة يمكن الاعتماد على بعض أدوات الاتصال الجماعية, مثل: عملية العصف الذهني.

<u>دور العلاقات العامة في إدارة مراحل الأزمة المختلفة:</u>

<u>أولًا: مرحلة قبل الأزمة:</u>

إن أية مؤسسة معرضة لمواجهة أزمة – أي أزمة – يومًا ما، وهذا ما ينتج عادة عن تسريب للمعلومات، أو سرقة، أو خطأ في صناعة السلعة، أو مؤامرة لإفلاس المؤسسة، أو الابتزاز والخطف، أو الكوارث الطبيعية، والفيضانات، والتلوث البيئي، والحرائق، أو حادث مفتعل أو غيرمفتعل ... إلخ. إذن, الأزمة يمكن أن تحصل في أية لحظة سواء كانت متوقعة أم غير متوقعة، كما أن التحضير لمواجهتها ممكن.

لذا يجب دراسة الميادين التي يمكن معالجتها في المؤسسة, والتحرك بشكل وقائي لاختصار مخاطر الأخطاء الممكنة، كما يمكن تحديد الحوادث ممكنة الحدوث، ووضع الخطط والحلول الممكنة لها عند حدوثها. وذلك من خلال الإجراءات الوقائية استعدادًا لوقوع الأزمة التي تتمثل فيما يلي:

١- <u>إعداد فريق اتصالات الأزمة:</u>

من الهام والضروري جدا في الإعداد والتخطيط للأزمات أن يتم إعداد فريق الأزمة وتقديره على الورق سواء حدثت الأزمة أم لم تحدث، وفريق الأزمة جماعة صغيرة يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة, ويتميزن بمجموعة من الخصائص والخبرات التي تؤهلهم لإدارة الأزمة بدءًا من استشعار الأزمة قبل حدوثها حتى مواجهة آثارها عند الحدث واستخلاص الدروس المستفادة منها. ومن المهام الأساسية لفريق اتصالات الأزمة ما يلي:

- تحديد الإستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمة.

- فحص أوجه الخلل بالمؤسسة ومحاولة ترتيب أولوياتها.

- صنع القرارات وتحديد المسئوليات و القرارات.
- مراجعة خطة إدارة الأزمة وإجراء التحسينات عليها.
- تقديم المشورة للمسئوليين التنفيذيين بالمؤسسة.

العناصر الأساسية لفريق إدارة الأزمة:

- قائد الفريق الذي يتولي مهام اختيار أعضاء الفريق وتقدير الموقف ومتابعة الأزمة.
- المتحدث الرسمي وهو الذي يتعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام و يمثل المنظمة.
- الرئيس الذي يتعامل مع قائد الفريق, ويراجع تطورات الأزمة وإجراءات التعديلات عليها ومراجعة التقارير المقدمة لوسائل الإعلام.
- المستشار القانوني وهو الذي يراجع التصريحات والرسائل الإعلامية لتفادي الأخطاء القانونية.
- مدير الفريق وهو الذي يعمل مع مسئول الاتصالات, ويقوم بتصنيف الرسائل الواردة والمكالمات من الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسمي.
- المُستقبِل للمكالمات وهو الذي يتلقي المكالمات وتقديمها لمدير الفريق.
- مسئول العلاقات العامة لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام ومساندة المتحدث الرسمي.
- متخصصون في النواحي التأمينية والمالية العمالية.

وتكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلًا لأعلى سلطة؛ لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، فنرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، لذا تفضِّل دائمًا استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات, ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات حلقات الجودة اليابانية, والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشكلات, وكيفية تحليلها, لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

٢- بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها:

تعد الدراسات والبحوث الخاصة بالمؤسسة من أهم البحوث التي تجريها العلاقات العامة والتي تستهدف وضع تحليل شامل عن المنظمة وتاريخها وطبيعة عملها ومشكلاتها وعلاقتها بالجمهور والإدارة العليا. ويمكن القول إن القاعدة المعلوماتية عن المنظمة تحتوي على ما يلي:

- المنظمة والعاملين بها, وما يتعلق بها من قوانين وتنظيمات ولوائح.
- جمهور المنظمة بشكل عام, وفئاته المختلفة من وسائل الإعلام، وقادة الرأي، والجمهور التي تسعي إليه المؤسسة.

- النواحي المتعلقة بنشاط المؤسسة وطبيعتها وما تسعي إليه.
- الأزمات السابقة التي تعرضت لها المنظمة أو المنظمات المتشابهة في نفس مجال عملها، والأساليب المتبعة في معالجتها، والتطورات التي طرأت على إدارة الأزمات.
- البيانات المتعلقة بالمسئولين عن المنظمة وفريق إدارة الأزمة.
- المعلومات المتجددة عن العالم الخارجي وطرق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.
- موقف وسائل الإعلام المختلفة من المنظمة بصفة يومية، ويتم تجميعها وحفظها لسهولة استرجاعها مرة أخرى.

٣- تحديد المخاطر محتملة الحدوث:

وهي مرحلة التصور والتوقع للأزمات محتملة الحدوث، وتشتمل على إدارة القضايا وتوقع الأزمات، والتي تقوم على مبدأين أساسيين, هما:

- التعرف على القضايا والمشكلات التي تكون مصدر قلق للمؤسسة, والتي يمكن أن تحدث في وقت لاحق.
- العمل على حل هذه المشكلات قبل أن تهدد أهداف المؤسسة، مما يساهم في التقليل من تأثيراتها أو منعها نهائيًا نتيجة التعامل السريع معها.

وهناك عدة إجراءات لدراسة القضايا التي تواجه المؤسسة أو المنظمة منها ما يلي:

- التعرف على المصادر أو الأشياء التي تتسبب في وجود الأزمة.
- استخدام وسائل قياس والتعرف على اتجاهات الجمهور، وردود أفعالهم تجاه المؤسسة.
- استخدام طريقة القصاصات الصحفية للتعرف على التغطية الإعلامية للمنظمة بصفة يومية.
- يجب الإعلان عن القضايا الطارئة ومحاولة حلها.
- استخدام الأسلوب المرن لتحديد القضايا الكامنة والطارئة وتحديد المسئوليات والأدوار.

وإذا كان من الهام تحديد القضايا ومحاولة منع حدوثها، فإنه يجب أيضًا الإعداد والتخطيط للأزمات ممكنة الحدوث، بل وضع سيناريوهات على أسوأ التوقعات، ويتم ذلك من خلال إعداد دراسات تحليلية عن الأزمات المتوقعه، وأنواعها ودرجة شدتها، وتأثيرها، وخطورتها، والأسباب والعوامل التي ساعدت في حدوثها. ويمكن تحديد المخاطر المحتملة الحدوث من خلال الإجابة عن عددة تساؤلات كما يلي:

- ماذا حدث للمنظمة في الماضي؟
- ماذا حدث للمنظمات الأخرى التي تمارس النشاط ذاته؟
- ماذا فعلت المنظمة من أجل التخطيط المستقبلي للأزمات؟

- ما مدى التأثر بالقرارات في فحص ومراجعة تلك المخاطر؟
- ما القضايا الكامنة التي تهدد المنظمة ويمكن تحويلها إلى أزمات؟

٤- وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور:

حتى يتحقق النجاح في إدارة اتصالات الأزمة، فإنه يجب تأسيس علاقة قوية وجيدة مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة؛ حتي تكون هناك جهات مشاركة ومتضامنة لإدارة الأزمة، والعديد من الوسائل المتاحة والمتوفرة التي تكون قادرة على إدارة الازمة والتواصل مع الجمهور ومدِّه بكل المعلومات الصادقة والسريعة، ويتوقف اختيار الوسيلة على تحديد نوع الجمهور المستهدف وطبيعته وتتمثل الوسائل الاتصالية من خلال: عقد مؤتمرات صحفية، وإعداد النشرات، وإجراء المقابلات، والإعلانات ، والنشرات الإخبارية المرئية، ومراسلة الجمهور، والاتصالات التليفونية، بالإضافة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة التي أتاحت إمكانية التبادل المعرفي بسهولة ويسر متابعة أحداث الأزمة نظرًا لقدرتها السريعة في بث الأخبار.

ومن المهم إنشاء مركز إدارة الأزمات يشتمل على مركز إعلامي يتم التعامل من خلاله مع وسائل الإعلام والجمهور، ويضم كافة وسائل الاتصال الحديثة، وأن يكون المكان ملائمًا لعقد المؤتمرات والاجتماعات بشكل يعطي صورة إيجابية عن المؤسسة لدى وسائل الإعلام.

مهام مركز إدارة الأزمات:

لمركز إدارة الأزمات مهام محددة ومتعددة تتمثل فيما يلي:

- تجميع المعلومات وتحليلها للمساعدة على بلورة سيناريوهات واستكشاف التحديات المختلفة.
- توقع ردود الفعل في كل حالة وفقًا للمتغيرات حتى يمكن احتواء الأزمة من دون اللجوء إلى وسائل وأساليب عنيفة كلما أمكن ذلك.
- إعداد الدراسات المتكاملة للعوامل الإدراكية والسيكولوجية والعقائدية لدى صانعي الأزمات تمهيدًا لاستنتاج تصرفاتهم عند وقوعها.
- تطوير أجهزة صنع القرار وأحكام عملها وبخاصة ما يتعلق بالمسئوليات والمعلومات والاتصالات والاستفادة من الدراسة الحديثة.
- الدراسة المستمرة للرأي العام الناجم عن الأزمة وما يطرأ عليه من تغيرات.
- التنسيق المستمر مع الأجهزة المختصة وإيجاد وسائل الاتصال السريعة معها.
- العمل المستمر لتنمية مهارات العاملين وقدراتهم وتدريبهم على الاشتراك في اتخاذ القرارات وتنفيذها. وذلك من خلال محاكاة الأزمات السابقة والمتوقعة وعقد الندوات والدورات التدريبية التي ينظمها مركز إدارة الأزمات.

ومن المهم عند تأسيس المركز الإعلامي لإدارة الأزمات مراعاة ما يلي:

- أن يحدد الغرض منه، فهو مخصص لتداول المعلومات بين الإدارة والقائمين على الأزمة والجمهور.
- يجب أن يقسم المركز إلى جزأين، جزء يهتم بالجمهور والرد على استفساراته، وجزء يتعامل مع وسائل الإعلام.
- تحري الصدق والموضوعية في كل البيانات الصادرة من المركز الإعلامي لإدارة الأزمة؛ لأنه ينعكس ذلك على الجمهور بعد الأزمة.

ولكي يتحقق الاتصال الفعال مع الجمهور يجب مراعاة أن تكون الرسالة متناسبة مع فئات الجمهور واحتياجاته مع الالتزام بالمصدقية والسرعة في تقديم المعلومات، وهناك عدة أسس لإعداد رسالة اتصالية ناجحة وتتمثل فما يلي:

- تحديد المشكلة ومصدرها ومدي تأثيرها.
- وصف الكيفية التي يتم بها تجنب المشكلة من جانب الجمهور أو التقليل من تأثيرها.
- وصف كيفية تناول إدارة الأزمة ومتابعتها.
- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
- تحديد الجونب الإيجابية والهامة في تناول الأزمة.

لكن هناك بعض الأسس التي يجب مراعاتها في تصميم مضمون الرسالة خاصة بالجمهور, تتمثل في:

- التأكيد على الجانب الإنساني والاعتذار وإثارة عطف الجمهور، وبالرغم من أن الاعتذار يدين المؤسسة قانونيًا، ولكن له تأثير فعال في برامج العلاقات العامة.
- طمأنة الجمهور ومصارحته بأن كل شيء تحت السيطرة، وأن الأزمة لن تحدث بعد ذلك، ومصارحته بالحقائق قدر الإمكان مع تكثيف برامج التوعية.
- خلفيات ومختصرات عن المؤسسة من خلال تكوين قاعدة البيانات ليكون القائم بالاتصال قادرًا على التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام.

٥- إعداد خطة اتصالات الأزمة:

عند قيام مسئول العلاقات العامة بالإعداد والتخطيط للأزمات، فإن ذلك متوقف على عدة اعتبارات، وتلك الاعتبارات تتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، وعلاقاتها بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومدى ارتباطها بالعلاقات العامة، وطبيعة الدور التي تقوم به العلاقات العامة داخل المنظمة وخارجها إلى جانب ثقافة المنظمة ذاتها في إدارة الأزمات، ومدى رغبتها وقدرتها على التطوير والتحديث في الجوانب التنظيمية والمهنية للمؤسسة؛ لذا هناك عدة إجرءات لإعداد خطة اتصالات الأزمة وتتمثل فيما يلي:

- يجب أن تكون خطة إدارة الأزمة متعلقة بهيكل وطبيعة عمل المؤسسة، وذلك من خلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة.
- تؤسس الخطة على الإجراءات التي تتخذ في حل الأزمة والتخفيف من آثارها واستعدادات المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام وتوقعات الجمهور واتجاهاته نحو أسلوب الإدارة في التعامل مع الأزمة.
- ضرورة إقامة علاقات طيبة مع الجمهور، والحفاظ على نشاط المؤسسة وصورتها الذهنية لدي الجمهور.
- ضرورة تواجد خطة اتصالات الأزمة مع الدليل الإرشادي للأزمة لسرعة التعامل معها .

ويمكن الاستعانه في مرحلة إعداد خطة اتصالات الأزمة بخبراء العلاقات العامة في إعدادها وإعداد سيناريوهات الأزمة، وتحديد الضرورات والأساسيات في تصميمها، وذلك من أجل تحسين صورتها، والوقوف على الطرق الصحيحة للتعامل مع الجمهور في إدارة الأزمات.

وهناك مجموعة من الأسس والقواعد لإعداد خطة اتصالات للأزمة ناجحة وتحقق أهدافها وتتمثل فيما يلي:

- المرونة والتكامل في تقديم الأفكار الجديدة وسرعة التعامل مع الحالات الخاصة.
- شمولية الخطة وتماسكها وتطويرها باستمرار.
- إعداد وفحص التقرير القانوني.
- تدريب فريق اتصالات الأزمة.
- إعداد الموجز الإرشادي لإدارة الأزمة.
- الاختبار القانوني لموقف الأزمة وإعداد قائمة بالنقاط الجوهرية.
- أن يكون كل عضو في الفريق على دراية تامة بالخطة وإجراءاتها.
- إعداد دورية بالمؤسسة موضح بها التقرير القانوني والإجراءات الاتصالية التي تتخذ.
- إعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه.
- الاستعداد لأي تغييرات مفاجئة قد تحدث.

وختامًا يمكن القول إن نجاح خطة اتصالات الأزمة متوقف على مدى اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية وإعداد وتقييم خطة اتصالية لإدارة الأزمة، ولا يأتي هذا الاقتناع إلا إذا كانت للمؤسسة ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأزمات والإعداد والتخطيط لها من كافة التخصصات بالمؤسسة.

٦- التدريب على خطط العلاقات العامة وإدارة الأزمات:

تعد إستراتاجية التدريب من الإستراتيجات الفعالة عند التخطيط للأزمات، بل إنها تعد من أكثرها تأثيرًا لإدارة الأزمة، وتلك الإستراتيجية تتضمن تدريب كافة التخصصات في إدارة الأزمة من بينها مسئولي العلاقات العامة.

والتدريب على ثقافة الأزمة يساهم في تدعيم ثقافة المنظمة في إدارة الأزمات، ويجعل هناك نوعًا من الترويج لنشر ثقافة الأزمة بين العاملين في المؤسسة، وهذا يولد لدي أفراد المنظمة شعورًا بالمسئولية تجاه منظمتهم ودافعًا لرفع معنوياتهم وتنمية الإحساس المهني والوظيفي لديهم عند مواجهة أي خطر بالمنظمة. ولكي يكون التدريب فعالًا يجب أن يأخذ أشكالًا وطرق متعددة منها:

- إجراء التجارب العملية ومحاكاة سيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث ورصد الأساليب والإجراءات لإدارة الأزمة، وهنا يتم تدريب فريق العلاقات العامة على جمع المعلومات، وإعداد البيانات الصحفية، وعقد المؤتمرات والتعامل مع وسائل الإعلام وتنظيم الحملات الإعلامية.

- عقد جلسات تدريبية ومحاضرات والاستعانة بخبراء واستشارين في مجال العلاقات العامة لوضع تصور حول الأزمات وتطورها والتفكير المستقبلي في التخطيط لها.

- التعرف على الطرق الكمية والكيفية في اختبار خطط إدراة الأزمات، حيث إن الطرق الكمية تهتم بالتأثيرات الاجتماعية لتلك الإستراتيجيات، ومدى قبولها لدى مديري الأزمات والجمهور، أما الطرق الكيفية فتهتم بتحديد الإستراتيجيات المخصصة لإدارة الأزمات.

- إجراء الدورات التدريبية النظرية للعاملين، فالإطار النظري يأتي مكملًا للجانب العملي لإدارة الأزمات، واستعراض نماذج من الأزمات في المؤسسات المختلفة وكيفية إداراتها.

- دورات تأهيل العاملين في مجال العلاقات العامة على تكنولوجيا الاتصال الحديثة وكيفية استخدامها في حالة الأزمات.

- التركيز على اختيار المتحدث الرسمي للمؤسسة والذي يعد من أكثر العناصر أهمية في الجوانب الاتصالية، وهذا يستوجب تدريبه وإعداده لكيفية التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام، وتدريبه على كيفية إعداد التقارير الصحفية وعقد المؤتمرات والمقابلات الصحفية، وقد يكون المتحدث الرسمي مدير العلاقات العامة, أو قد يقتصر دورة على مساندته عند التعامل مع الإعلاميين ومتابعة ردوده واتزانه مع وسائل الإعلام، ومدى قدرته على الاقناع وثقته بنفسه وكيفية عرضه لموقف المؤسسة.

ثانيًا: العلاقات العامة في مرحلة حدوث الأزمة:

يمثل هذا المحور إجراءات التخطيط لمرحلة حدوث الأزمة، وما المهام التي يقوم بها مسئولي العلاقات العامة، وذلك على النحو التالي:

١- جمع المعلومات والتعامل مع الأزمة فور وقوعها:

عند حدوث الأزمة فإن أهم ما يشغل مسئولي العلاقات العامة هو جمع المعلومات وكيفية التعامل مع الأزمة، وطرق تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية المعدة مسبقًا في حالة حدوث الأزمات.
فالعلاقات العامة يكون لها دورًا فعالًا ومؤثرًا في مساندة الإدارة العليا من خلال قيامها بجمع المعلومات عن الأزمة في الميدان، وتحليل موقف الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام من خلال دراسة ما يصدر عن هذه الوسائل الإعلامية وتحديد موقفها من المؤسسة، وإمداد الإدارة العليا بتطورات الأزمة.
لذا هناك العديد من الإجراءات التي تتبع عند حدوث الأزمة وهي كالتالي:

- محاولة معرفة الحقائق حول الأزمة.
- توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمة.
- إعداد التقارير الصحفية.
- معرفة الضحايا وأقاربهم.
- معرفة الجهات المشاركة والمتضامنة مع المؤسسة.
- التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام.
- تنظيم وتنسيق المؤتمرات واللقاءات الصحفية.
- عقد لقاءات مع الموظفين.
- عدم إلقاء اللوم على المؤسسة.
- توقع حدوث أي تطورات في الأزمة.

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أنه في أثناء حدوث الأزمة تحدث مشكلة في تدفق المعلومات، لذا تبحث وسائل الإعلام المختلفة عن معلومات لإحداث السبق الإعلامي، لذا يجب أن تكون المعلومات متداولة من خلال مصدر واحد للأزمة، وذلك من خلال مركز اتصالات الأزمة والذي يجب تشكيله فور وقوعها.

٢- <u>تحديد الإستراتيجية الاتصالية ونوع الخطاب المناسب للأزمة:</u>

إن الإستراتيجية الاتصالية التي تم اختيارها قبل وقوع الأزمة هي تهتم بطرق التعامل مع الأزمة والجمهور ونوعية الخطاب والرسالة الاتصالية المقدمة إلى الجمهور، لذلك فإن ممارسي العلاقات العامة يلقي على عاتقهم اختيار الإستراتيجية الاتصالية التي تتناسب مع موقف الأزمة، وهناك العديد من الإستراتيجيات والتي يمكن سردها كما يلي:

- إستراتجية العلاقات العامة التقليدية: تعتمد الإستراتيجية على محاولة مساعدة المنظمة على الحصول على الصفح من الجمهور وتقديم الاعتذار، وإعادة الثقة مرة أخرى وتحري الصدق في المعلومات المقدمة إلى الجمهور، وتسمي هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الدفاع والاستجابة، من خلال الاعتراف بالخطأ ومحاولة تبريره والتعبير عن الأسى والاعتذار.

- الإستراتيجية القانونية التقليدية: وهي تعتمد على عدم التصريح بأي شيء، وتجنب التصريحات والتعليقات، وذكر أقل قدر من المعلومات، وإنكار الاتهامات الموجهة للمؤسسة، وإلقاء اللوم على المتسبب في الاتهام، ومحاولة توضيح موقف المؤسسة تجاهه.

- الإستراتيجية المختلطة: وهي الإستراتيجية التي تجمع بين النوعين السابقين، فهي تنكر الأزمة وتدفعها بعيدة عنها، وفي الوقت نفسه تبدي تعاطفًا وتضامنًا مع الجمهور، واتخاذ إجراءات اتصالية مستمرة مع الجمهور.

ومع أهمية تلك الإستراتيجيات وضرورة الإعداد لها قبل الوقوع في الأزمة، فإن تنفيذها يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات، سواء داخل المنظمة أو خارجها لاختلاف السياسات الإدارية والتنظيمية، وحجم الأزمة وتأثيراتها، وقد تستخدم المنظمة نوعًا واحدًا من الإستراتيجيات، وقد تستخدم أكثر من إستراتيجية في وقت واحد خلال تطور الأزمة.

٣- <u>التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة:</u>

عند حدوث الأزمة فإن مسئول العلاقات العامة عليه مسئولية تحديد الجمهور الذي يمثل أطراف الأزمة سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي، وبخاصة الجمهور المتأثر مباشرة بالأزمة ويحتاج للمعلومات، لذا يجب مراعاة ما يلي في التعامل مع الجمهور:

- إعلام الجمهور بالأزمة مع التعهد بموافاتهم بالتفاصيل عن الأزمة وشرح أبعادها تباعًا.

- ضرورة تطبيق الاتصال ذي الاتجاهين، ومعرفة الجمهور كيفية الاتصال بالمنظمة للاستفسار عن الأزمة.

- أن يكون هناك تنوع في الرسائل الاتصالية لكي تناسب فئات الجمهور المختلفة.

- ضرورة الاتصال بالجمهور الداخلي للمنظمة لتحقيق المصداقية في إدارة الأزمة.

ويجب الإشارة إلى ضرورة الاتصال بالجمهور الداخلي للمنظمة وبطريقة فعالة وتزويده بالمعلومات الصحيحة عن الأزمة، لأن هذا الجمهور قد يتواصل معه وسائل الإعلام أو أسر الضحايا، لذلك يجب أن يكون مزودًا بالمعلومات الصحيحة وتأكيد ثقتهم في التعامل مع الأزمة، وتدريبهم على المواقف الطارئة، وإشراكه في الأزمة، وتنمية الإحساس لديهم بالمسئولية لكي تتم إدارة الأزمة بنجاح وفاعلية.

٤- <u>التعامل مع وسائل الإعلام:</u>

تعتبر وسائل الإعلام في حالة حدوث الأزمات سلاحًا ذا حدين، إما أن تساهم في احتواء الأزمة وتلافي آثارها السلبية، وأما أن تساهم في زيادة حجم الأزمة وذلك من خلال التغطية السلبية للأزمة، مما يؤدي لتشوية الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الرأي العام.

وعلى مسئولي العلاقات العامة عند وقوع الأزمة إعداد التقارير والتصريحات الخاصة بالأزمة، وأن يراعي فيها ذكر التفاصيل وأكبر قدر من المعلومات، كمراعاة الأوجه الإنسانية في الأزمة، ومحاولة طمأنة الجمهور وإعطائه معلومات عما يفعله في حالة الطوارئ، ومده بكل المعلومات عن تطورات الأحداث المستقبلية لكسب ثقة الجمهور.

وهناك عدة إرشادات مهمة لمسئولي العلاقات العامة في التعامل مع وسائل الإعلام:

- الإنصات الشديد إلى الأسئلة الملقاة من مندوبي وسائل الإعلام إلى المتحدث الرسمي للمؤسسة.
- شرح وتوضيح ما تقوم به المؤسسة لإدارة الأزمة وتقديم المعلومات إلى الجمهور.
- الاستعداد بخلفية عن المؤسسة ونشأتها وأنشطتها وعرضها على مندوبي وسائل الإعلام.
- التعرف على كافة الاتهامات الموجهه إلى المؤسسة ومحاولة مناقشتها ومواجهتها؛ لأن تركها يجعلها شيئًا مصدقًا.
- توضيح تطورات الأحداث وملاحقتها باستمرار.
- عدم التصريح بأي معلومة إلا بعد التحقق من مضمون الرسالة والوقوف على الموقف القانوني منها.
- التواصل النشط مع وسائل الإعلام وإمدادهم بالمعلومات التي يمكن الحصول عليها من مصادر أخرى.
- إظهار التأني والهدوء وعدم الخوف مع التعامل مع وسائل الإعلام.
- عدم التعامل مع وسائل الإعلام على أنها عدو، ولكنها شريك في إدارة الأزمة.

ثالثًا: العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة:

١- إستراتيجية التقييم:

تعد إستراتيجية التقييم من الإستراتيجيات الفعالة في الأزمات، فهي توضح نقاط القوة والضعف في إدارة اتصالات الأزمة، ولكي يتم تقييم خطة اتصالات الأزمة، فهذا يحتاج إلى مجموعة طرق ووسائل قياس لمعرفة مدى تأثرها, والكيفية التي أديرت بها وموقف الجمهور منها، وهناك مجموعة من الوسائل والطرق الفعالة التي تخدم إستراتيجية التقييم، وتساعد في التعرف على مدى فعالية خطة اتصالات الأزمة ومنها ما يلي:

- إجراء المقابلات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة، وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات المؤسسة حيال الأزمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها مستقبلًا.
- إجراء عملية مسحية للجمهور الداخلي وقياس مدى فعاليته في التعامل مع الأزمة ومدى مشاركته في إدارتها.
- إعداد استمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم في أفضل الطرق والحلول للتعامل مع الأزمات.
- إجراء مسح لوسائل الإعلام، للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات وعلاقتها بالمؤسسة، ومدى كفاية المعلومات المقدمة لها ودقتها وسرعتها، كما يتضمن المسح المقترحات والتوصيات من جانب وسائل الإعلام ومندوبيها في أفضل الطرق والوسائل لتطوير مركز إعلام الأزمات, وطرق التعامل مع الأزمات ووسائل الإعلام.

- تحليل محتويات القصاصات الصحفية في الوسائل الإعلامية لتحديد مدى وصف الوسائل الإعلامية للأزمة وموقفها من المؤسسة.
- تقييم إدارة الأزمة من خلال مقارنتها بأزمات مشابهة وقياس الكيفية التي أديرت بها ومقارنتها.
- إجراء التعديلات في خطة الأزمة, وإدخال التحسينات عليها.
- تطوير سيناريوهات الأزمة والاستعانة بها كوسيلة للتدريب.
- تحليل التكاليف المادية اللازمة للوقوف على تكلفة الخطة الفعالة لإدارة الأزمة.
- توزيع الحوافز المادية على الموظفين لإكسابهم القوة في التعامل مع الأزمات المستقبلية.

أما عن الفترة التي يتم من خلالها مرحلة التقييم، فهناك من ينصح بأن تتم على ثلاث مراحل، المرحلة الأولى تبدأ في نهاية الثلاث أشهر الأولى من حدوث الأزمة، والمرحلة الثانية بعد مرور ستة أشهر، أما الثالثة فبعد مرور سنة من مرور الأزمة.

٢- استنتاج الدروس المستفادة:

تستنتج الدروس المستفادة من خلال إستراتيجية تقييم الأزمة وتحليل الأساليب الاتصالية التي تسعى لرصد الجوانب الإيجابية والسلبية والتعلم منها في مرحلة الإعداد والتخطيط للأزمات المحتملة مستقبلًا، وتستنتج الدروس المستفادة وتتمثل فيما يلي:

- القيادة الحكيمة والقادرة على إصدار القرارات الصائبة.
- الاعتماد على إستراتيجية الحفاظ على الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة لدى الجمهور.
- الاعتماد على الخطط الفعالة والمعدة لإدارة الأزمات والتي يتوقع حدوثها مستقبلًا.
- مدى التفويض والالتزام من قبل المؤسسة بالإعداد والتخطيط لإدارة الأزمات قبل الحدوث، مما يساهم في إدارة الأزمات بنجاح وهو ما يسمي بثقافة المؤسسة في الأزمات ومرونة العمل الإداري في التعامل مع الأزمة.
- الاستجابة الفورية للأزمة فور وقوعها، وتبني المصداقية والصراحة والمسئولية للتعامل مع الجمهور كأسس ومعايير اتصالية.

ويمكن القول إن معايير النجاح والدروس المستفادة في إدارة الأزمات تنصب في أهمية تطوير الخطط الإستراتيجية المعدة مسبقًا في إدارة الأزمات، ولكنَّ هذا يتوقف على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ومدى اهتمامها بالإعداد والتخطيط للأزمات، وتشكيل هيكلي تنظيمي يتولي تلك المهام، ومدى مرونة المنظمة في التعامل مع الأزمات والابتعاد عن التعقيد في التعامل مع الأزمات.

عوامل نجاح إدارة الأزمة:

إن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها. وفي هذا الإطار نركز على العوامل التالية:

١- إدراك أهمية الوقت؛ لأنه من أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرًا بالغًا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها فهو عامل مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.

٢- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها, وآثار وتداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها.

ومن المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص المعلومات، ومن هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرًا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

٣- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور، و تحوله إلى أزمة تمثل مصدرًا للخطر على المنظمة.

٤- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات, يعني تطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم في أثناء مواجهة الأزمات.

٥- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة. وبالتالي حشد واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة، والحفاظ على الحياة. وتشيرالدراسات إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دورًا كبيرًا في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

٦- نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفعالية: فلقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة، أن اتصالات الأزمة تلعب دورًا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل معها المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام.

وهناك من قام بإضافة عدة عناصر أخرى، والتي ترتكز عليها عناصر إدارة الأزمة الناجحة التي تتمثل فيما يلي:

١. الاستجابة الفورية والسريعة للأزمة.
٢. رسائل صادقة ومتسقة المحتوى.
٣. المتحدث الرسمي هو الشخص متدرب ذو وظيفة محددة.
٤. يعد التفويض المسبق للمديرين المعنيين ذا أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير إستراتيجية لإدارة الأزمة، ومن ثم سرعة التنفيذ.
٥. الفعل الحاسم، إذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة، وتخلف مشكلات عدة, مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة وإيجابية بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المصاحبة.
٦. السلوك المناسب للإدارة قبل الأزمات و في أثنائها وبعدها لإعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة، وذلك بالعمل الفوري والحذر، والقول المختصر والمهم الذي يستحق أن يسمع ويكرر، إذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات.
٧. الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال، إذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود والتعجرف بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا، مما يشكل مصدرًا للغضب والإحباط فضلًا عن المقاضاة القانونية والتغطية الإعلامية الرديئة، "قل آسف واعتذر بشكل مستمر، وساعد الضحايا".
٨. التعامل المباشر والشخصي مع الضحايا وأولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر ومنهم العاملون والزبائن؛ الأمر الذي يقلل قوة الخصوم، وضغط الإعلام، إذ يقدم عدم التهرب من المسئولية، الحل والفرصة لإعادة الاعتبار لسمعة المنظمة، ويعزز الانتماء إليها.

وقد اختصر (Coombs,١٩٩٨) عناصر إستراتيجية الاستجابة للأزمة أو إدارة الأزمة في عنصرين هما: تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة إلى المنتفعين, إلى جانب الشفقة مع الضحايا.

تطبيقات عملية لإدارة الأزمات:

تسفر السرعة الشديدة، التي تتسم بها تطورات الأزمات ، عن توافر المعلومات، وتعدُّد جهاتها. وقد تكون معلومات متباينة، تسهم في اتخاذ قرارات غير سليمة، فتتفاقم الأزمة. ولذلك، فإن التغيير في معتقدات إدارة الأزمات، الذي ينظر إليه على أنه نوع من الرفاهية، يمكن الاستغناء عنه؛ وتحويل هذه المعتقدات والمفاهيم إلى الإيمان بأن نفقات إدارة الأزمات، هي إستراتيجية مهمة، توفر العديد من الميزات والفرص. ومن ثَم، يجب ألّا ينصب الاهتمام على قضايا النجاح والنمو والتوسع فقط، بل لا بدَّ أن يشمل احتمالات الفشل والخسائر، وكذلك تطوير القدرات لمواجهة الأزمات المحتملة. وبخاصة بعد أن أصبحت المنظمات والمؤسسات كافة معرضة للفشل، لذا أصبح من الضروري التفكير في تحديد توقيت هذا الفشل، وكيفية التعامل معه، والخطوات الممكن اتخاذها لمنع الأزمات في مراحلها الأولى. وعلى الرغم من أهمية أساليب

منع حدوث الأزمات، فإنها عادة ما تُغْفَل؛ لأنها تُثير تساؤلات عن طبيعة الأسلوب الإداري، والثقافة التنظيمية اللازمة لمواجهة الأزمة وإدارتها. وقد ينجم عن افتقاد الخطط الملائمة لإدارة الأزمات، مواجهتها مواجهة غير علمية، ولا منظمة؛ مما ينتج تضارب القرارات وازدواجها وتعارضها في كثير من الحالات؛ مما يسهم في إهدار الموارد والطاقات، وعدم كفاءة التنفيذ وضعف فاعليته.

١. كارثة انفجار مصنع للمبيدات الحشرية بوهبال:

فجر الثالث من ديسمبر ١٩٨٤، تعرض المصنع القريب من المنطقة السكنية، في مدينة بوهبال الهندية، الذي ينتج مبيدات حشرية، ويتبع شركة يونيون كاربايد، فتسرب الغاز السام، الذي ينتجه المصنع؛ مما أودى بحياة أكثر من ألفَي شخص، إضافة إلى إصابة أكثر من مائتَي ألف بإصابات خطيرة، وصلت إلى العمى الكلي، في كثير من الحالات. وكان ذلك بسبب السحابة الكثيفة، التي استمرت مدة ساعة، على الأقل، فوق المدينة المنكوبة. وكان هناك العديد من العوامل، التي سببت هذه الكارثة البشرية؛ أبرزها: عيوب فنية في تصميم المصنع، وأخطاء في التشغيل، وإهمال في الصيانة، وقصور في التدريب. ولقد عُدَّت هذه الأزمة من أسوأ الكوارث الصناعية، حتى عام ١٩٨٤، حيث أحدث الغاز السام، بتفاعله مع الماء، ما يشبه الموت غرقًا. وكان أكثر الضحايا هم الأطفال وكبار السن.

وعلى الرغم من نقص المعلومات عن الأزمة، فقد قرر كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لشركة يونيون كاربايد، أن يتوجها، خلال ٤٨ ساعة، إلى الهند لمتابعة الموقف، وإجراء التحقيقات اللازمة. وعلى الرغم من أنهما شكلا فريقًا لإدارة الأزمة، فإنهما لم يكونا على اتصال مباشر بموقع الأحداث، ولم يحاولا الاتصال بإدارة المصنع في الهند، للاستفسار عن الموقف؛ ولذلك، اتسمت هذه المرحلة من إدارة الأزمة بنقص المعلومات الكافية. وإذا كان انتقال عضوَي فريق إدارة الأزمة، من الولايات المتحدة الأمريكية إلى الهند، هدفه الوجود بالقرب من الأحداث، إلا أنه لم يكن هناك معلومات كافية لديهما، تؤكد ضرورة وجودهما، خاصة أنهما لم يكونا واثقين بقدرتهما على تفقُّد موقع الحادث؛ إذ إن الاتصالات بمدينة بوهبال سيئة جدًّا، الأمر الذي جعل من الصعوبة وجود اتصال مستمر، بين موقع الأزمة والمركز الرئيسي للشركة.

وعلى الرغم من كل التحذيرات، التي وجهت إلى رئيس مجلس إدارة شركة يونيون كاربايد، والتي أكدت احتمال القبض عليه، بواسطة الحكومة الهندية، بعد القبض على العديد من مديري مصنع بوهبال؛ إلَّا أنه قرر السفر، فأُلقي القبض عليه، هو وفريق الأزمة المصاحب له. ووجهت إليهم تهمة الإهمال؛ ما حدَّ من قدراته على إدارة الأزمة، عدة أيام، ظل فيها اتصاله مقطوعًا بالعالم الخارجي.

تقييم إدارة الأزمة:

- إذا كان قرار رئيس مجلس إدارة الشركة بالسفر إلى الهند ومعه فريق لإدارة الأزمة يتسم بالشجاعة، فإنه يفتقر إلى الذكاء؛ إذ لم يكن سليمًا، وإنما اتسم بالتهور والتسرع، خاصة أنه لم تكن هناك معلومات كافية عن ضرورة الرحلة وأهميتها. وكذلك لم تكن هناك معلومات، تؤكد إمكانية تفقُّد فريق إدارة الأزمة لموقع الأحداث.
- كانت الاتصالات المباشرة، بين المصنع في مدينة بوهبال، والمركز الرئيسي للشركة في دانبري، في الولايات المتحدة الأمريكية، سيئة جدًّا؛ ما جعل اضطلاع فريق إدارة الأزمة بمهامِّه محدودًا جدًّا. ومع الوضع في

الحسبان لعملية اعتقاله، مدة أسبوع، في الهند، تكون هنـاك فـترة انعـزال تـام، بـين فريـق إدارة الأزمـة وتطور الأحداث في بدايتها. ولذلك كان يجب تشكيل فريق لإدارة الأزمة، في دانـبري؛ وفي الوقـت نفسـه، يمكن إرسال مندوبين، لجمع الحقائق وإبلاغها إلى الفريق؛ ما كان سيمكن من مواجهة الأزمة، في ظروف أفضل ممَّا كان متاحًا في بوهبال.

- لقد وضحت صعوبة الاتصالات، بين المصنع في مدينة بوهبـال والمركـز الـرئيسي للشركـة في دانـبري؛ عـلى الرغم من أن شركة يونيون كاربايد، لم تكن الشركة الأمريكية الوحيدة في الهند، حيث يوجد العديـد مـن الشركات الأمريكية العاملة. ولذلك كان ضرورة زيادة خدمـة الاتصـالات، عـبر الأقـمار الصـناعية، لتـوفير المعلومات اللازمة، وفي الأوقات الحرجة.
- على الرغم من أن شركة يونيون كاربايد، قد أرسـلت بالفعـل، عـددًا محـدودًا مـن الفنيـين والأطبـاء إلى بوهبال، في وقت مبكر من الأزمة؛ إلَّا أنه كان يجب إرسال أعداد أكبر، مـن المركـز الـرئيسي، والإمـدادات الطبية اللازمة لمساعدة المواطنين في المدينة. ولذلك، لم يكن كل ما قدمتـه الشركـة إلا محاولـة للسـيطرة على الأضرار؛ ولم يُتبع الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات.
- على الرغم من إشارات الإنذار العديدة، من احتمال حدوث الأزمة، ومنها التقرير الداخلي، الـذي حـذر من حدوث تفاعل سريع، لا يمكن التحكم فيه؛ وحدوث تسربـات مماثلـة، بلـغ عـددها واحـدًا وسـبعين تسربًا، في مصنع غرب فرجينيا، في الولايات المتحدة الأمريكية؛ ووجود تقرير السلامة الصـناعية، الصـادر عن الشركة نفسها، عام ١٩٨٢، في شأن احتمال حدوث الكارثة في مصنع بوهبال، وطالب التقرير بضرورة توفير نظام حديث لأجهزة السلامة الرئيسية، بدلًا من النظام المتهالك ـ كلُّ ذلك، لم يؤخـذ مأخـذ الجـد. واعترفت شركة يونيون كاربايد، بأن أجهزة السلامة، التي صِينَت منذ فترة طويلة، قـد فشـلت في العمـل، ولذلك تعرضت مصداقية الشركة للتدهور.
- خلال التحقيقات، اتضح أن سبب التسرب، هو أحد العمال، الـذي لم يَجْتَـز البرنـامج التـدريبي المؤهـل لوظيفة أعمال الصيانة؛ فضلًا عن محدودية خبرته. ومن ثَم، كان السبب الرئيسي لهذه الكارثة البشريـة، هو الافتقار إلى أجهزة السـلامة؛ واسـتخدام عـمال ومشرفـين محـدودي الخـبرة، في أداء أعـمال، تتطلـب تدريبات وقدرات خاصة.
- كان نظام الإنذار داخل المصنع غير كافٍ ولا وجود له في خارجـه؛ إضـافة إلى أن الشركـة لم تبـذل الجهـد اللازم لتوعية سكان المنطقة الموجود فيها المصنع، بشأن قواعد السلامة والأمان. وقد كـان يمكـن تجنُّـب الكارثة، لو أمكن إخلاء المنطقة من السكان، خاصة أنه اكتُشف عطل وحـدة التبريـد، التـي كـان يمكنهـا تأخير عملية تسرب الغاز، مدة يومَين، يمكن في خلالهما السيطرة على الأزمة.
- عندما بدأت الدعاوى القانونية بمطالبـة الشركـة بتعويضـات عـن الأضرار، التـي سـببها مصـنع بوهبـال، أعلنت الشركة، أنها قد أكملت المراحل الأولى للتحقيق، ولم تصل إلى نتائج يمكن التصريح بها؛ استنادًا إلى أن المتحدث باسم اتحاد الصناعات الكيماوية، في الولايات المتحـدة الأمريكيـة، قـد زعـم في وقـت مبكـر للأزمة، أن في مصنع بوهبال نُظُم سلامة ذات كفاءة عالية؛ وأن العاملين في الهنـد، يعملـون وفقًـا لـنُظُم التشغيل المصممة. والحقيقـة أن كـلَّ الظـواهر، التـي سـبقت الكارثـة، والتحقيقـات التـي تلتهـا، أكـدتا

خلاف هذه الادعاءات؛ ولذلك فقدت التقارير الصادرة عن الشركة مصداقيتها، سواء في داخل الولايات المتحدة الأمريكية، أو في الهند.

٢. كارثة تشيرنوبل:

في ٢٦ أبريل ١٩٨٦، وقع انفجار في مفاعل الطاقة، في مدينة تشيرنوبل، في أوكرانيا؛ ما أسفر عن تحطمه، وتطاير أجزاء من مكوناته انتشرت في المناطق المحيطة به؛ حيث أشعلت العديد من الحرائق، التي أسهمت في زيادة كميات المواد المشعة. ولقد استمر انبعاث المواد المشعة أحد عشر يومًا. ونجم عن الحادث وفاة واحد وثلاثين من العاملين في المحطة النووية. وناهز عدد الذين تعرضوا لإشعاع شديد ٢٠٣ أشخاص. أما الذين تعرضوا لإشعاع متوسط، فقدِّر عددهم بنحو ١٥٠ ألفًا. فضلًا عن التلوث الإشعاعي، الذي طال ألف كيلو متر مربع، تأثرت فيها البيئة بآثار ضارة، انعكست على النباتات والمباني ومصادر المياه والهواء والتربة. ويتوقع أن تكون الزيادة في معدل حدوث الأمراض السرطانية، في خلال السبعين عامًا المقبلة، بين الذين تعرضوا لجرعة إشعاعية متوسطة، نحو ٠,٦%.

لم تعلن الإدارة السوفيتية الحادث. إلَّا أن السحابة المشعة، اكتشفت في ٢٨ أبريل، أي بعد يومَين على حدوثه، عند مرورها فوق محطة الطاقة النووية السويدية فور سماك، التي تبعد نحو ١٠٠ كم، شمال تشيرنوبل. وكان معظم المواد المشعة، المنطلقة من المفاعل، على شكل غازات أو ذرات غبار، شكلت سحابة ذرية، يزيد طولها على ١٦٠ كم، ويناهز عرضها ٥٠ كم. واستمرت السحابة، طيلة اليومَين التاليَين للانفجار، تخيم فوق الأجزاء الشمالية من أوكرانيا وبولندا، وبدأ الإعلان بها في ٢٧ أبريل، حينما اكتشف الخبراء في مركز كاجا في بولندا، وجود إشعاعات في الجو. أما في السويد، فقد سجلت المراصد حدوث تغيير في كميات الإشعاع. وفي صباح ٢٨ أبريل، سجل مفاعل فور سماك السويدي ارتفاع نسبة الإشعاع في الجو، بمعدلات مرتفعة جدًّا؛ واتُّخذت إجراءات إخلائه من العمال، للاعتقاد بأن فيه تسربًا إشعاعيًّا. وبدأت الإذاعة السويدية بتحذير السكان من احتمال وجود تسرب إشعاعي، ودأبت في بث إجراءات التأمين. إلَّا أنه في الوقت نفسه، بدأت تصل إشارات تحذيرية من المفاعلات النووية السويدية الأخرى؛ ما أكد أن المشكلة، ليست تسربًا إشعاعيًّا محليًّا. وبادرت الإدارة السويدية بإخبار الولايات المتحدة وتحذيرها؛ اعتقادًا، في البداية، أنه اختبار نووي سوفيتي سري، تسربت منه إشعاعات في الجو. ولذلك بدأت أقمار التجسس الأمريكية برصد وإذاعة معلومات تفصيلية عن الكارثة النووية.

ونظرًا إلى أن سحابة الغبار الذري الناتجة عن انفجار المفاعل، كانت تتحرك مع اتجاه الرياح، فقد بدأت تظهر الإشعاعات في أجواء كلٍّ من النرويج وفنلندا والدانمارك وبولندا؛ إضافة إلى السويد. وعلى الرغم من كلِّ هذه الآثار المدمرة، لم يعلن الاتحاد السوفيتي هذه الكارثة، إلَّا في مساء ٢٨ أبريل. ومع تغيُّر اتجاه الرياح، في ٢٩ أبريل، بدأت السحابة تتجه نحو موسكو. وفي الثالث من مايو، غيرت الرياح اتجاه السحابة، وحملتها إلى يوغسلافيا وإيطاليا وسويسرا. وبذلك، يُعَدّ انفجار مفاعل تشيرنوبل من أخطر أزمات التلوث البيئي؛ إذ أعلن العلماء أن المنطقة التي وقعت فيها الأزمة البيئية في مدينة كييف السوفيتية ـ ستظل، عدة سنوات، غير صالحة للإقامة بها، وستبقى أراضيها، وفي دائرة قطرها نحو ٣٥ كم، غير صالحة للزراعة. كما قدرت النفقات المادية لإزالة آثار الحادث بنحو ١٣ بليون دولار.

تقييم إدارة الأزمة:

- على الرغم من صدور العديد من التقارير، حول نُظُم الأمـان في محطـة تشـيرنوبل النوويـة، خاصـة وأن لدى المحطة نُظُم تبريد مركزية، والعديد من التصميمات ونُظُم الأمان التكنولوجية الأخـرى؛ إلَّا أنـه قـد حدث ما لم يكن يتوقعه الخبراء والعلماء، وانصهر مفاعل تشيرنوبل، وحدث المستحيل، الذي كان الخبراء يؤكدون أن نسبة حدوثه، لا تتعدى نسبة الواحد في المليون.
- أخطأ الاتحاد السوفيتي في إدارته للأزمة خطأً جسيمًا، إذ لم يعلن الكارثـة النوويـة، فـور وقوعهـا، حتـى اكتشفتها وأعلنتها دول محيطة به. وكان لهذا التأخير آثاره المدمرة، في العديـد مـن المنـاطق السـوفيتية، وكذلك في الدول المحيطة به كافة، وكان يمكـن احتـواء الكثـير مـن الأضرار، لـو أمكـن اتخـاذ الإجـراءات الوقائية لمواجهة الأزمة.
- أعلن العديد من الخبراء بعلوم الذرة الغربيين، أن هناك نقصًا شديدًا في الحاسبات الآلية المتقدمة، التـي تستخدم في ضـمان الأمـان وسـلامة المفـاعلات النوويـة؛ وأن أدوات القيـاس، وأنظمـة الرصـد والتحليـل والإنذار الآلية كلها تعتمد، أساساً، على استخدام الحاسبات الآليـة المتقدمـة، التـي يفتقـر إليهـا الاتحـاد السوفيتي، كما أن احتياجات الأمن لا تؤخذ بجدية.
- كان سبب انفجار المفاعل أخطاء بشرية متعددة، أبرزها: عدم مراعاة قواعد التشغيل، والعيوب الفنيـة في تصـميم المفاعـل. فضـلًا عـن افتقـاد الخطـط الملائمـة لمواجهـة الأزمـات المماثلـة، إذ لم تكـن هنـاك استعدادات ملائمة، لتنفيذ عمليات الإخلاء السريع، ولأعداد كبيرة من السكان؛ ولذلك، ظهـرت المشـاكل، الفنية والطبية والاجتماعية.
- لم تكن هناك استعدادات كافية، لمعالجة التلوث البيئي في مساحات كبيرة؛ وكذلك، افتُقِـدَت الإمكانيـات الملائمة لمكافحة الحريق في المحطة النووية، مع وجود أخطار الإشـعاع، إذ افتقـرت المحطـة إلى الملابـس، والأجهزة الواقية، المستخدمة في مثل هذه الحوادث. كما أنه لم تكن هناك أي إمكانيات أو اسـتعدادات، لإطفاء الحرائق داخل المفاعل النووي؛ فهذه الكارثة وآثارها المدمرة، كانت بسبب تسرب نسبة محدودة من الإشعاعات؛ فما بالك بتسرب كلِّ الإشعاعات من قلب المفاعل حتمًا، سينجم عنـه مقتـل عـدة آلاف، في المناطق والدول المحيطة.
- لم تكن هناك هيئة مسئولة عن الوقاية من الإشعاع، لتتخذ الإجراءات الوقائية، في حالة وقوع الحوادث الإشعاعية. وتتولَّى وضع الحدود المقبولة للتلوث الإشعاعي، وفحص المواد والعناصر كافة، لتأكيد خلوِّهـا من ذلك التلوث، أو الإشراف عليها، في حالة ثبوت تلوثها.
- ضرورة تعريف المواطنين، المقيمين بمحيط المناطق، التي تضم مفـاعلات نوويـة، بالاسـتخدامات المقيـدة للإشعاع وأخطاره على حدٍّ سواء؛ وتدريبهم على أسلوب مواجهة مثل هذه الأزمات؛ حتى يمكن الحدُّ من الأضرار الناتجة من حوادث التلوث الإشعاعي للبيئة.

- يجب أن يكون هناك استعداد كامل، لتنفيذ إجراءات الوقاية، في حالة وجود تلوث إشعاعي، أو مجالات إشعاعية. وتتضمن هذه الإجراءات الآتي:

١- سرعة السيطرة على مكان الحادث، ومنع الاقتراب منه.
٢- تنفيذ الإجراءات الوقائية، في المناطق المحيطة بمكان الحادث.
٣- تنفيذ إجراءات الإخلاء، والإيواء في مناطق آمنة.
٤- سرعة إزالة تلوث الأشخاص، الذين تعرضوا للإشعاع.
٥- السيطرة على مصادر الغذاء والماء.

٣. الإغماء في المدارس المصرية:

في ٣١ مارس ١٩٩٣، وفي إحدى المدارس الإعدادية، في محافظة البحيرة، شعرت إحدى التلميذات بدوار وإعياء، وسقطت على الأرض، مغشيًا عليها. وتوالى بعد ذلك، سقوط الطالبات واحدة تلو الأخرى، حتى بلغ إجمالي الحالات عشرين حالة؛ ما مثَّل ظاهرة غير مسبوقة، واستلزم تحويل تلك الحالات من الوحدة الصحية إلى المستشفى المركزي. وفي اليوم التالي، عاود الإغماء الغامض هجومه على ستين طالبة أخرى في مدارس القرى المجاورة. ولم يتوقف عند حدود محافظة البحيرة، بل انتشر في مدارس خمس عشرة محافظة، على مدى عشرة أيام، مخلفًا أكثر من ثلاثة آلاف إصابة بين الفتيات. ولقد كانت أعراض هذا الوباء، تبدأ بإحساس الطالبات بالدوار، وزيغان البصر، ثم تطور إلى إغماء مفاجئ، يستمر عدة دقائق. وبعد إفاقتهن، يستشعرون صداعًا وآلامًا في البطن، ورعشة واحمرارًا في العين. وبفحص هذه الحالات في المستشفيات، تبيَّن أن جميع الوظائف الحيوية للجسم، هي في نطاقها الطبيعي، ولا ظواهر، ولا شواهد مَرَضية. ولم تكشف التحاليل المعملية، تسممًا، ولا تعرضًا لمواد كيماوية أو ميكروبات.

وبدأ يتضح وجود تباين في الآراء، حول أسباب حالات الإغماء. فسيطرت على الرأي العام، وعلى قطاعات عريضة من المسئولين، فكرة وجود غاز غامض هو مسبب لها. وبدأ ذلك الاعتقاد، مع إعلان طبيب الوحدة الصحية، الذي عالج الحالات الأولى من الإصابات، أن ٧٠% من حالات الإغماء، هي حالات نفسية؛ وأن ٣٠% الباقية، يحتمَل أن تكون نتيجة وجود غاز غير معروف. وفي اليوم السادس للوباء، أي في ٥ أبريل، أعلنت رئيسة مركز السموم في جامعة الإسكندرية، أن هناك احتمالًا لتعرض الطالبات لغاز يثير الأغشية المخاطية، ويسبب صداعًا شديدًا ودوارًا. وفي ٦ أبريل، رفض مجلس الشعب تفسير وزير الصحة، حول كون سبب الإغماء عاملًا نفسيًّا. وأثار أعضاؤه المخاوف، حول وجود غاز غامض، استُخدم، عمدًا، للتأثير في هرمون الأنوثة. وأظهر تحليل البيانات ودراستها، وتصريحات المسئولين، والإجراءات العملية، أن ثمة قناعة كبيرة لدى العديد من الجهات البحثية الرسمية، بأن السبب الأساسي لإغماء الطالبات، هو وجود غازات أو ملوثات.

بعد مرور شهر كامل على توقف الوباء، عُقدت ندوة علمية، في كلية الطب، في جامعة الزقازيق؛ ضمت مئة طبيب وطبيبَين، و ٦٨ مدرسًا. ورأى ٦٨% من المدرسين، و٥٥% من الأطباء، أن سبب الوباء، هو وجود غاز مجهول. بينما أرجع ١٠% من المدرسين، و١٩% من الأطباء، السبب إلى العامل النفسي.

تقييم إدارة الأزمة:

- على الرغم من الإشارات المبكرة، التي تنبئ باحتمال حدوث الأزمة، والتي كان منها حدوث حالات الإغماء الجماعي لدى جماعة من الطالبات في محافظة الشرقية، قبْل أسبوع من أزمة إغماء الطالبات في محافظة البحيرة؛ إلَّا أنه لم تؤخذ الاستعدادات اللازمة لاحتمال تكرار حالات الإغماء، وعُدَّت حالة نفسية. كما أن الحالات الأولى من وباء الإغماء الجماعي، التي حدثت في محافظة البحيرة، تُعَدُّ مؤشرات واضحة، وإنذارًا مبكرًا، استمر أربعة أيام. غير أن الجهات المعنية بالأزمة، لم تأخذ هذه الإشارات بنوع من الحرص والجدية. ويرجع ذلك لعدم إبلاغها في الوقت الملائم، وإصرار السلطات المحلية على التعامل مع الأزمة، بإمكانياتها المحدودة.
- بعد ظهور علامات الأزمة، لم يُسْتَعَد لمواجهتها الاستعداد الكافي؛ إذ أُهمِل الطب النفسي في فحص الحالات، ووُجِّهت الجهود كافة إلى البحث عن التلوث البيئي. كما لم يكن هناك دور لعلماء الأوبئة في دراسة الأزمة، لو استُعين بهم، في بدايتها، لأمكن معرفة نوع الوباء ومصدره، وطرق انتقاله.
- استمرت السلطات الصحية المحلية في تعاملها مع الوباء، على مدار أربعة أيام، حتى تدخلت بعد ذلك، وزارة الصحة، ووزارة الدفاع، ووزارة التربية والتعليم. وعندما طالب وزير الصحة، في جلسة مجلس الشعب، في ٥ أبريل، بالحدِّ من النشر في وسائل الإعلام؛ لتهدئة الرأي العام، لم تُسْتَوْعَب جدية وخطر هذه التوصية؛ بل تناول الأزمة العديد من غير المتخصصين؛ ما أشاع جوًّا من الرعب والهلع العام. وبذلك، كان لوسائل الإعلام دورها الأساسي في نقل العدوى والوباء، من مدرسة إلى أخرى، ومن محافظة إلى أخرى.
- تناولت أجهزة الإعلام أحداث الأزمة، منذ نشأتها بأوصاف تسببت في إيجاد حالة من الرعب والخوف والغموض في المجتمع. ومع تكرار مثل هذا الأسلوب في نشر الأحداث، التي تلت الأزمة، تفاقمت حدَّتها، وتضاربت البيانات، وغابت الحقائق العلمية، بسبب المحاولات غير الواعية، لتفسير هذه الظاهرة، والتي وصلت إلى نشر أحاديث صحفية مع المعالجين بالفلك والنجوم، لتوضيح أسباب هذه الأزمة؛ وكأن الظاهرة فوق مستوى العلم والعقل، ودخلت في نطاق الغيبيات والطلاسم والمجهول! ولذلك كانت هذه الأزمة نموذجًا مثاليًّا للدور الذي يمكن أن تضطلع به وسائل الإعلام في تفاقم الأزمة، وفقْد السيطرة عليها، لذلك تتضح أهمية وجود هيئة علمية مرجعية، لتقديم المشورة اللازمة لوسائل الإعلام. ويمكن للجمعيات العلمية، والجامعات، ومراكز البحوث، تكوين هذه الهيئة.

الفصل الرابع
الإستراتيجية الإعلامية لإدارة الأزمات

مفهوم الإعلام:

لقد أضحى الإعلام في عصرنا الراهن هو الشريك الأساسي في صناعة الأحداث والمتحكم في تطورها لما يوفره من معلومات، كما أنه يعد من أخطر الأسلحة التي قد تستخدم في مجال الحرب النفسية؛ إذ يعمل على تغيير المفاهيم والمواقف من مجمل القضايا المطروحة سلبًا أو إيجابًا.

وبذلك فقد غدا الإعلام المسئول الأول عن الأدوار الحاسمة، وله دور كبير كمحرك رئيسي في خلق وتشكيل منظومة العلاقات بين المؤسسة والمجتمع، أو على المستوى الدولي سواء على المستوى الرسمي بين الحكومات والأنظمة أو على المستوي الحضاري بين الثقافات المختلفة، وبهذا فلم يعد الإعلام يمثل السلطة الرابعة أو الخامسة فحسب بل أضحى يشغل المجال الشفاف بين الفعل السياسي والثقافي ورد الفعل الجماهيري، ومن هنا أصبح ينظر إليه على أنه المعيار الذي تقاس به كفاءة الأداء العام للنظم القائمة أو لقياس مدى فاعلية أو صلاحية أي فكرة أو مقولة.

ومن ذلك يذهب البعض إلى تعريف الإعلام بأنه:

١- الإعلام في اللغة: هو التبليغ والإبلاغ أي الإيصال يقال: بلغت القوم بلاغًا أي أوصلتهم الشيء المطلوب، والبلاغ ما بلغك أي وصلك، وفي الحديث: "بلغوا عني ولو آية"، أي أوصلوها غيركم وأعلموا الآخرين، وأيضًا: "فليبلغ الشاهد الغائب" أي فليعلم الشاهد الغائب، ويقال: أمر اللـه بلغ أي بالغ، وذلك من قوله تعالى: (إن اللـه بالغ أمره) أي نافذ.

٢- الإعلام هو: تزويد الناس بالأخبار أو المعلومات والحقائق التي تساعدهم على تكوين رأي حول واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات.

٣- الإعلام هو: عملية يقوم بها الشخص في ظرف ما، بنقل رسالة ما، " من مرسل إلى عدد كبير من الناس تحمل المعلومات، أو الآراء، أو الاتجاهات، أو المشاعر، إلى الآخرين، عن طريق الرموز، لتحقيق أهداف، باستخدام وسائل اتصال لها القدرة على نقل الرسائل الجماهيرية, وتتمثل مقدرتها الاتصالية في استخدام معدات ميكانيكية أو إلكترونية, مثل: الصحف والمجلات والكتب والسينما والراديو والتلفزيون، وقد نمت وتطورت هذه الوسائل في ظروف تاريخية واجتماعية ودولية.

٤- يعرف فيرناندو ثيو الإعلام بأنه: نشر الوقائع والآراء في صيغة مناسبة بواسطة الألفاظ أو الأصوات, وبصفة عامة جميع الإشارات التي يفهمها الجمهور المتلقي.

٥- بينما عرف إبراهيم إمام الإعلام بأنه: العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم.

عناصر الاتصال:

كل عملية اتصال - مهما كانت فريدة - لابد أن تشتمل على العناصر الآتية:

١- المرسل أو القائم بالاتصال أو الطرف الأول في الاتصال.

٢- الرسالة.

٣- التشويش على الرسالة.
٤- القناة أو الوسيلة.
٥- المستقبل أو الطرف الآخر في الاتصال.
٦- رجع الصدى أو التغذية الراجعة.
٧- بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال.

ويمكن لنا أن نشرح كلًّا من هذه العناصر على النحو التالي:

١) المتصل أو القائم بالاتصال أو المرسل (Sender):

أي فرد أو فريق منظم ينقل المعلومات من فرد لآخر عبر الوسيلة الإعلامية، أو له علاقة بتسيير أو مراقبة نشر الرسائل إلى الجمهور عبر الوسائل الإعلامية.

علمًا بأن الاتصال – عادة – يشترك فيه أكثر من شخص، فمن الممكن أن يوجد أكثر من مصدر في الوقت ذاته. أي أن كل واحد من المشاركين في العملية الاتصالية يمكن أن يصدر رسائل كلامية أو غير كلامية في الوقت نفسه. ويبدو ذلك ملاحظًا في قاعة الفصل، على سبيل المثال، الأستاذ يرسل معلومات للطلاب، والطلاب يرسلون معلومات للأستاذ أو لبعضهم البعض أيضًا .

٢) الرسالة (Messag) :

الرسالة الإعلامية يعرفها دينيس ماكويل بأنَّها: "تشمل الإشارات والعلامات اللغوية، والحديث والكتابة والعلامات المرئية", وهي "تتميز بالشمول والاتساع والتنوع، وتخاطب الجماهير المستهدفة".

ويقول روس هاورد Ross من المعهد الكندي للإعلام والعلوم السياسية والمجتمع المدني IMPACS، إنَّ الرسالة الإعلامية قد حوَّلت الإعلام إلى أكثر القوى نفاذًا وتأثيرًا في العمليات السياسية، وعلى رأسها العملية الانتخابية، التي يجري تقديمها لصنع صورة لها من الخارج تكون سهلة الإدراك، حيث تكون الموضوعات الإعلامية حلقة الوصل الأساسية بين الحكومات وممثلي المجتمع المدني في مرحلة الصدام، ويناط بالإعلاميين من الصحفيين والمراسلين مسئولية تزويد المواطنين أوالناخبين بالمعلومات التي تمكِّنهم من اتخاذ قرار في عملية الاقتراع.

٣) التشويش (Noise or Interference) :

التشويش هو العنصر الذي يدخل على العملية الاتصالية فيغير من المعنى المراد إيصاله بدرجات متفاوتة. أي أن كل ما يغير المعنى المراد من أي رسالة يسمى تشويشًا عليها. ويمكننا أن نقسم التشويش إلى أربعة أقسام:

أ- التشويش المادي: وهو التشويش الخارجي كأصوات أبواق السيارات أو صوت المذياع المرتفع. وهذا المصدر موجود بدرجة ما في كل بيئة اتصالية، وقد يشمل التشويش المادي أيضًا الرائحة غير المريحة، أو درجة حرارة الجو، أو رائحة العطر القوية، أو الأمور اللافتة للنظر في المتحدث كتعثر كلماته أو درجة سرعة حديثة، أو ملابسه ، أو شكله الخارجي ، كلها مصادر خارجية للتشويش على الرسالة.

ب- التشويش النفسي: وهو التشويش الداخلي في عقل الإنسان. فالأفكار التي تدور في رأس المتحدث تؤثر في المعنى المتبادل في العملية الاتصالية. على سبيل المثال، الأفكار المسبقة التي نكونها عن الآخرين قبل أن نلتقي بهم، قد تكون عائقًا أمام تقبلنا لهؤلاء الأفراد. فالطالب عندما يسمع عن أستاذ ما أنه (لايعرف كيف يشرح) وتكون الحقيقة العكس من ذلك، ثم يأخذ معه مادة ويحضر محاضراته، لن يستطيع الطالب أن يفهم من هذا المدرس، لأن لديه فكرة مسبقة (تشويشًا نفسيًا) بأن الأستاذ (لايعرف كيف يشرح الدرس). والأمر قد لا يقتصر على مجرد التشويش، بل قد يؤدي إلى تشويه الرسالة وسوء فهمها.

ج- التشويش الدلالي: وهو اختلاف معنى الكلمة من شخص لآخر، على سبيل المثال، كلمة (عين)، قد تعني: عين الماء، أو عين الإنسان، أو عين الحقيقة، أو عين الشمس، أو عين الحسد ... وهكذا، فقد يقصد المرسل معنى من الكلمة ويفهمها الطرف الآخر بمعنى مختلف فيحدث التشويش الدلالي.

د- التشويش التكنولوجي: التشويش التكنولوجي يتمثل في تشويش شبكة الجوال أو محطة الراديو أو ... أي كل ما يختص بالتكنولوجيا.

هـ - التشويش العضوي: يتمثل في ثقل السمع أو عدم وضوح الرؤية.

وبذلك فإن التشويش هو كل ما يشوش أو يشوه وضوح الرسالة ودقتها ومعناها وفهمها وتذكرها.

٤) الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة (Channel or Medium) :

الوسيلة هي القناة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل. والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم.

وهناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب والصحف والمجلات والأفلام والبث الإذاعي والتلفازي والأشرطة السمعية والبصرية والصور والهواتف والحواسيب الآلية وغيرها، ويمكننا أيضًا نقل رسائلنا واستقبالها من خلال الشم واللمس والذوق.

٥) المستقبل أو الطرف الآخر في الاتصال (Receiver) :

المستقبل هو الشخص الذي يقوم بتحليل الرسائل وتفسيرها وترجمتها إلى معان معينة. وقد يكون المستقبل فردًا أو جماعة أو حتى منظمة كبرى.

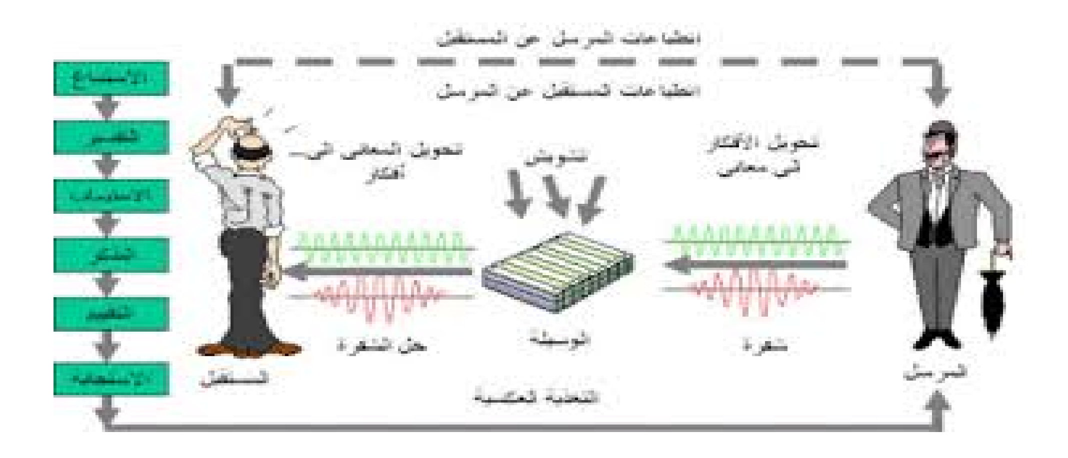
والمستقبل قد يتحول إلى مرسل ومستقبل في آن واحد؛ ذلك أن مهمة المستقبل تتلخص في ثلاث مهام: استقبال الرسالة، ثم فك رموزها وتحويلها إلى معان ثم الاستجابة.

٦) <u>رجع الصدى أو التغذية الراجعة (Feedback) :</u>

يعتبر رجع الصدى عملية آنية تتم من خلال إرسال المستقبل استجابات (رجع صدى) لجعل المرسل يعرف أثر رسالته ومدى وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل. وهذا يعطينا قدرةً على التكيف مع بيئة الاتصال والتعرف على أنفسنا أكثر حينما نرسل رسائل إلى الآخرين، مما يجعل الاتصال بحق عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل. وكلما زادت الاستجابات (رجع الصدى أو التغذية الراجعة) كان ذلك أدعى لتعزيز المعلومات في الرسالة.

٧) <u>بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه:</u> وهنا نستطيع أن نقسم بيئة الاتصال إلى قسمين:

- مظاهر مادية: وتشتمل على: خصائص المكان مثل سعته وألوانه وترتيبه ودرجة الحرارة فيه، والأصوات.
- مظاهر معنوية: وتشتمل على: المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين. والشكل القادم رقم (٤) يوضح عناصر الاتصال.



<u>مستويات الاتصال:</u>

لعملية الاتصال عدة مستويات وذلك على النحو التالي:

١. الاتصال الذاتي: هو الاتصال الذي يحدث بين الشخص ونفسه، وهو حديث داخلي يدور داخل الإنسان بمفرده ليعبر عن آرائه وأفكاره وميوله وانتماءاته وهوياته ومشاعره، فالإنسان في هذا الاتصال هو المصدر والمستقبل في الوقت ذاته، كحديث الفرد لنفسه أمام المرآة.

٢. الاتصال الشخصي: يحدث الاتصال الشخصي حينما يتصل اثنان أو أكثر – عدد محدود من الأفراد (قد يصل لـ٧ أفراد)- مع بعضهم البعض عادة في جو غير رسمي، لتبادل الآراء والمعلومات ووجهات النظر المختلفة حول موضوع ما، وعلي الرغم من أن هذا النوع من الاتصال يحقق أكبر قدر من التفاعل ورجع الصدى، ويتيح المجال لكل من المرسل والمتلقي لعرض وجهة نظره بوضوح، فإنه عادة ما يكون هذا النوع من الاتصال هو الأكثر تعقيدًا نظرًا لوجود عدد من المرسلين والمستقبلين في آن واحد، إذ يتيح هذا النوع من الاتصال - نظرًا لقلة عدد المجموعة المشتركة فيه المجال - أن يصبح كل فرد في المجموعة مرسلًا ومستقبلًا في الوقت ذاته، مما قد تزيد فرصة غموض الرسالة وعدم

وضوحها وتشويشها، كحوار مجموعة من الأصدقاء في الوقت ذاته، مما يتسبب في عدم فهم الرسالة الاتصالية بوضوح لكل فرد في المجموعة.

٣. الاتصال الجمعي: وفيه تنتقل الرسالة من شخص واحد (مرسل) إلى عدد من الأفراد يستمعون إليه، مثل: المحاضرات أو الخطب الدينية أو المظاهرات المحدودة، وعادة ما يتميز الاتصال الجمعي بالصبغة الرسمية، والالتزام بقواعد اللغة واستخدام الكلمات الرنانة والعبارات القوية ذات الطابع الحماسي. وقد يستمع المتحدث لآراء أو استفسارات عدد محدود من الأفراد المستمعين له والرد عليه. وقد يرفض ذلك، ولكن في الغالب لا يمكن لغالبية المستمعين أن يقاطعوا المتحدث في أثناء حديثه، بينما قد يتفقون معه بالتصفيق أو ذكر عبارات التأييد والتشجيع، أو يعترضون عليه بإيماءات الوجه والتلويح بالأيدي مع ذكر عبارات الرفض والإنكار).

٤. الاتصال الثقافي: ويحدث الاتصال الثقافي حينما يتصل شخص أو أكثر من ثقافة معينة بشخص أو أكثر من ثقافة أخرى. وهنا ينبغي أن يراعي المتصل عادات وتقاليد وثقافات وأعراف المستقبل تجنبًا لحدوث سوء فهم أو لبس في الرسالة الاتصالية، على سبيل المثال، عند توجيه رسالة اتصالية إلى مجتمع عربي يجب مراعاة واحترام ثقافته وعاداته وتقاليده وأعرافه وعدم المساس بها – كأن تحتوي الرسالة الاتصالية لأي كلمة أو إيماءة مسيئة لثقافة هذا المجتمع - تحسبًا لعدم حدوث سوء تفاهم ومن ثم رفض الرسالة الاتصالية .

٥. الاتصال الوسطي: وهو اتصال يجمع بعض خصائص الاتصال الجماهيري والاتصال الشخصي، وهو يشمل الاتصال السلكى من نقطة إلى أخرى، مثل الهاتف والتلكس ....

٦. الاتصال الجماهيري: وهو الذي يتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، ويصل إلى جمهور عريض، متباين الإتجاهات والمستويات، والأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في اللحظة نفسها، وبسرعة فائقة مع مقدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلًا، والمقدرة على نقل الأفكار والمعارف والترفيه. والاتصال الجماهيري هو التسمية العلمية للإعلام ويحدث هذا الاتصال من خلال الوسائل الإلكترونية كالإذاعة والتلفاز والأفلام والأشرطة المسموعة والإنترنت والصحف والمجلات والكتب.

<u>وظائف الاتصال الجماهيري:</u>

١. وظيفة الأخبار: نقل الأخبار سواءً أكانت محلية أم إقليمية أم دولية، مهما كان نوعها اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو رياضية ..إلخ.

٢. وظيفة الإعلام والتعليم: تقديم المعلومات في مجالات الحياة المختلفة التي تزيد من ثقافة الإنسان، وتكسب المتلقي مهارات جديدة.

٣. وظيفة ترابط المجتمع ونقل تراثه: ربط أفراد المجتمع بعضهم ببعض، ونقل تراث المجتمع وقيمه وعاداته وتقاليده ولغته، والمحافظة على تماسكه ووحدته، وحماية كيانه ومعتقداته، وتوحيد أفراد المجتمع لتحقيق أهدافهم وأهداف مجتمعاتهم.

٤. وظيفة الترفيه: تحقيق بعض الإشباعات النفسية والاجتماعية، وإزالة التوتر الإنساني على مستوى الأفراد والجماعات.

٥. وظيفة الرقابة: حماية المجتمع من المخالفات، وصيانته من الفساد.

٦. وظيفة الإعلان والترويج: ترويج السلع والمنتجات والخدمات، وتنشيط الحركة الاقتصادية والتجارية.

٧. وظيفة تكوين الآراء والإتجاهات: وهي وظيفة مكملة للوظائف الأخرى المذكورة سابقًا, ولا تنفصل عنها، وإنما ذكرت لأهميتها في تشكيل الآراء والاتجاهات لدى الجمهور.

وهكذا نجد أن كل وسيلة إعلامية، عالمية أو محلية، سواء تلفزيون أو إذاعة أو قناة فضائية أو صحيفة أو مجلة، فإنها تأخذ وظيفة أو أكثر من هذه الوظائف الأساسية للاتصال الجماهيري.

مفهوم إعلام الأزمات

يُعتبر الإعلام سلاحًا عصريًّا فاعلًا في تغطية الأزمات بكل فروعها وأشكالها، لما له من قدرات هائلة في الانتقال عبر القارات، واجتياز الحدود دون عقبات مهما كانت القوانين المانعة. وبإمكانه نشر الخبر أو الأخبار لأحداث عدة، والتأثير بدرجة كبيرة في الرأي العام العالمي، وإجراء تحولاتٍ في المسار السياسي العام، إضافةً إلى رد الأزمة لفاعليها.

ومن ثم يعرف إعلام الأزمات بأنه هو:

١- الوسائل التي تنقل من خلالها الرموز، والكلمات، والصور، وغيرها، لنقل أفكار ومعلومات وخبرات يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة ومفاهيم متساوية ومتقاربة لدلالات الرموز ومضامينها، بحيث تتوافق مضامين الرسالة عند المرسل والمتلقي بما يحقق فهم المعلومات ويستخدمها في تجاوز الازمة بأقل الخسائر الممكنة.

٢- هو الإعلام الذي يقوم بمهمة مزدوجة تتمثل في جانبين:

الأول: جانب إخباري: يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمة والتعريف بنتائج مواجهتها، ومحاولات التصدي لها وتحجيمها، ومدى التطور والنجاح في ذلك. ويتم ذلك عن طريق نقل المعلومات إلى جمهور الأزمة بأمانة وسرعة ومصداقية، وإحاطتهم بما حدث فعلًا على أرض الواقع الأزموي.

الثاني: استخدام الإعلام في إحداث المعرفة المخططة جيدًا، والتأثير الإيجابي على تشكيل ثقافة الفرد والمجتمع والمؤسسات والدول، وإحداث الوعي المطلوب، وتنمية إدراك الجمهور بخطورة وأبعاد الأزمة، فيثير اهتمامهم، فتتكون لديهم قناعة معينة تدفعهم إلى القيام بسلوك معين وفقاً لنطاق الأزمة وتزودهم بكل صراحة ووضوح بالأخبار والحقائق والمعلومات والبيانات التي يتم إعدادها بشكل معين، بمحتوى ومضمون معين، لتقدم في وقت معين وفي إطار تحليلات وآراء وأفكار وتنبؤات معينة ومن جانب رجال فكر وإعلام لهم وزن وتأثير إعلامي معين.

أنواع الرسائل الإعلامية المستخدمة أوقات الأزمات: يتم في أثناء الأزمات إنتاج أربعة أنواع من الرسائل الإعلامية:

أ- رسائل موجهة إلى الداخل.

ب- رسائل موجهة إلى الخارج عمومًا.

ت-رسائل موجهة إلى أطراف أخرى محددة.

ث-رسائل موجهة إلى العدو أو الخصم.

ولكل نوع من هذه الرسائل مهامها ووظائفها، وبالتالي موضوعاتها وأساليب وطرق معالجتها واستمالاتها وسبل وأشكال وصولها وتأثيرها، لذلك تتعدد أبعاد مضمون الرسالة الإعلامية في أثناء الأزمة لتشمل البعد المعلوماتي – البعد الوطني – اللغوي – العاطفي – الفني – الديني – الاجتماعي – الاقتصادي – الثقافي – الفكري ... إلخ، لذا يجب الاستفادة من كل هذه الأبعاد وتجنيدها كافة لإنتاج رسالة إعلامية فعالة.

المعطيات والمؤشرات العامة التي يعمل من خلالها الإعلام في إدارة الأزمة:

يتحدد دور الإعلام في إدارة الأزمة في ضوء المعطيات التالية:

١- يتميز الإعلام المعاصر بالكثافة والغزارة وحدة المنافسة، وقد أتاح التطور التكنولوجي في مجال الإعلام للفرد أن يحدد خياراته، وأن ينتقي بإرادته الحرة بعضًا من الكل، ولم يعد بالتالي محاصرًا بوسائل إعلام وطنية أو إقليمية أو دولية محددة.

٢- تولد الأزمة الإحساس بنوع من التوجس والقلق والحاجة إلى الشعور بالأمن وتزداد الحاجة إلى المعرفة، لذا تزداد الحاجة إلى وسائل الإعلام في وقت الأزمات.

٣- يزداد الإعلام المعاصر إلتحامًا بالقوى الفاعلة في المجتمع وفي النظام السائد، ففي الأنظمة التعددية تعود مرجعية وسائل الإعلام المادية والفكرية والإعلامية إلى القوى الاقتصادية الفعالة في المجتمع، وفي الأنظمة "غير التعددية" تعود ملكية وسائل الإعلام إلى النظام وأجهزته ومؤسساته، وهكذا نرى أن المؤسسات الإعلامية – وبغض النظر عن نوعية الأنظمة – ليست أكثر من أدوات وأجهزة مكرسة لخدمة الأنظمة القائمة، والمتغير الوحيد هو أشكال وأساليب تلك الخدمة، والمهام والوظائف المطلوب لتحقيقها، والقوى المطلوب خدمة مصالحها.

٤- يلعب الإعلام بوسائله التقليدية والمعاصرة دورًا بارزًا في إحداث التحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، كما أدى التطور الكبير في الممارسة الإعلامية على المستويين المهني والتقني إلى ازدياد أهمية دور الإعلام وخاصة في أوقات الأزمات والمراحل الحرجة المرتبطة بالتغيرات في أنظمة الحكم وتهيئة الجمهور للتحولات السياسية الجديدة.

٥- مع انتشار التقنيات الحديثة للاتصال، وتزايد تطبيقاتها في مجال الإعلام، بدأت تتغير معالم صناعة المضامين الإعلامية سواء من حيث طبيعة المساهمين فيها أو أشكالها، أو الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في توصيل هذه المضامين، وفي هذا السياق الجديد بدأ الجمهور المستخدم

يلعب دورًا محوريًّا في العمل الإعلامي، حيث لم يعد متلقياً فقط، بل منتجًا ومشاركًا، وسعت وسائل الإعلام إلى تمكين الجمهور إعلاميًّا، على اعتبار أن ذلك سوف يساعدها في الاحتفاظ به، ويدعم مكانتها المعنوية وإمكانياتها الاقتصادية، ويثري مضامينها، كما يتلاءم مع طبيعة التطورات الحديثة في صناعة الإعلام، ويمكنها من استيعاب الأنواع الصحفية الجديدة في إطارها دون أن تشكل منافسًا جديدًا لها.

طرق التعامل مع وسائل الإعلام في الأزمات:

تكمن قدرةُ وسائل الإعلام وقوتها في السيطرة على مصادر معلومات معينة تساعد الأفراد على بلوغ أهدافهم الشخصية، وذلك علاوة على أنه كلما زاد المجتمع تعقيدًا، زاد اتساع مجال الأهداف الشخصية التي تتطلب اللجوء إلى معلوماتِ وسائل الإعلام، وفي هذا الصدد يرى "صمويل بيكر" أنَّ الفرد يحصل على قدرٍ هائل من المعلومات عن طريق وسائل الإعلام – سواء بقصد أو من دون قصد".

وتحقق هذه المعلوماتُ هدفيْن رئيسيْن، هما:

- توجيه الفــــهم: بصرف النظر عما إذا كانت وسائل الإعلام تنقل معلوماتٍ حقيقية أو زائفة، ولكنها تجعل المتلقي أكثر فهمًا وأقل قلقًا.
- توجيه السلوك: فالمعلوماتُ التي نحصل عليها من وسائل الإعلام تساعدنا في اختيار الطرق التي نسلكها، والقرارات التي نتخذها في أمور عديدة.

انطلاقًا من ذلك تتحدد مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها في أثناء التَّعامل مع الإعلام عند حدوث أزمة بالمنظمة:

١- تتوقف كفاءة إدارة الأزمة في المؤسسة على كفاءتها في التعامل مع وسائل الإعلام؛ لأن وسائل الإعلام غالبًا ما تتعامل بسلبية شديدة تجاه المؤسسة في أثناء الأزمة، لذلك ينبغي أن تتم الاتصالات مع وسائل الإعلام بشكل هادئ وعقلاني، حتى يمكن كسبها إلى جانب المؤسسة، إضافة إلى عدم زيادة الفجوة التي تتكون تلقائيًّا عند حدوث الأزمة بين المؤسسة ووسائل الإعلام، حتي تصبح وسائل الإعلام عنصرًا مساندًا للمؤسسة في إدارة الأزمة.

٢- تحديد الجماهير المستهدفة، والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة، وهذه الخطة تشمل الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة، لأن لكل أزمة جمهورًا خاصًّا بها، وذلك بحسب طبيعة ونوعية الأزمة.

٣- يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة في مواجهة الأزمات، إذ إن ما تقوله في أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية مما تفعله خاصة في الساعات الأولى من وقوع الأزمة، ومن الضروري أن تصمم الرسائل لتلائم اهتمامات واحتياجات كل فئة من الجمهور المستهدف.

٤- اختيار الوسيلة المناسبة التي تخاطَب الجمهور المستهدف.

٥- يجب تلبية احتياجات أجهزة الإعلام التي تتطلب معرفة الحقائق بسرعة ودقة ووضوح.

٦- الإعلان عن الحقائق وتطورات الموقف بصورة واضحة لا تقبل الالتباس حتى لا يحدث تحريف فيها.

٧- الاعتراف بالأخطاء و توخي الأمانة والصدق في نقل المعلومات، وتوضيح أسباب حدوث الأخطاء لأنَّ إنكارها ومعرفة الإعلام بها من جهات أخرى يمكن أن يؤدِّي إلى آثار عكسية.

٨- مواجهة الغموض وعدم التَّأكد والانفعال المصاحب للأزمات.

٩- عدم اتخاذ المنظمة موقف الدفاع عن النفس، والإجابة عن التّساؤلات بثقة ومصداقيَّة.

١٠- إعداد قائمة بالإجابات عن الأسئلة المتوقعة مثل عدد الوفيَّات أو الإصابات أو الخسائر وقت الأزمة.

١١- يجب محاولة كسب ثقة وتعاون وتعاطف الإعلام والموظفين والرأي العام.

١٢- الاستعانة بالمحامين والخبراء لتحديد الوسيلة التي يمكن بها معالجة الموقف, وإعداد المذكرات والتصريحات اللازمة للإعلام.

١٣- مصداقية التعامل مع الإعلام بلا تضخيم ولا تصغير للأزمة.

١٤- توفير سجلات وإجراءات الأمن الخاصة بالمنظمة، وإبراز أيِّ تصرفات بطولية للعاملين في أثناء مواجهة الأزمة.

١٥- الانتباه للصور التي تأخذها أجهزة الإعلام، فليس للمنظمة أي سلطة على الصور التي أُخِذت.

<u>وسائل الإعلام الجماهيرية التي يستعان بها في إدارة الأزمات:</u>

وفي هذا الصدد يمكن عرض أبرز وسائل الإعلام التي يمكن الاستعانة بها في أثناء الأزمة كالآتي:

أ- <u>الصحافة المكتوبة:</u> تلعب الصحف دورًا مهمًّا في تكوين الرأي العام، فهي تزود الجماهير بالأخبار اللازمة لها، تنشر المقالات وتعكس آراء الآخرين، وهي تتميز بخصائص معينة منها:

١- أنَّها تصل إلى جمهور كبير من مختلف الفئات.

٢- تُنشر دوريًّا بصفة يوميَّة.

٣- تغطِّي مساحة جغرافيَّة كبيرة في داخل الوطن.

٤- هي سياسة رخيصة التَّكاليف إذا قيست بمدى انتشارها.

٥- ويمكن للمنظمة استخدام عدَّة وسائل للاتِّصال بالصَّحافة, منها: (النَّشرات الصحفية- المؤتمرات الصحفية).

ولكن يُؤخذ في الاعتبار مجموعة من المآخذ عليها, وهي:

١- يحتفظ بها قارئها لوقت قصير لا يتعدى اليوم الذي صدرت فيه.

٢- موقف الأزمة كثيرًا ما يؤدِّي إلى دوافع صراع في العلاقات بين الصحفيين ومسئولي الاتصالات أو العلاقات العامَّة، فإذا ما سعى هؤلاء من أجل التَّقليل من الآثار السلبية، فإن الصحفيين يسعون أيضًا من أجل إجراء سبق صحفي منافس من أجل إحداث قصص إخباريَّة مثيرة، لذا كان لزامًا على المنظمات أن تكون درجة استجابتها في نقلها للأخبار بنفس سرعة الصحفيين أو أكثر سرعة من أجل الحفاظ على صورتها.

ب- الإعلان: الإعلان في فترة الأزمة له خصوصياته، وهي تتمثل فيما يلي:

١- خاصية الوقت: فالإعلان يستدعي السّرعة، وقابلية الاستجابة السريعة، إذ يمكن أن يُدرَك في مهلة زمنية وجيزة ويمس جمهورًا كبيرًا.

٢- خاصية التَّماسك: حيث إنَّ الإعلان يضمن استمراريَّة الرِّسالة مع القدرة على المراقبة، فهو يسمح بإصدار رسالة معدة مسبقًا من دون مخاطرة التَّشويه، ومراقبتها تسمح بالتحقق من المحتوى.

٣- خاصية الاستيلاء على الرأي العام: فالإعلان يسعى للفوز بقلب الرأي العام.

ج- التّلفزيون: تهيمن النَّشرة المتلفزة على الرأي العام، وتكون الكلمات في هذه الوسيلة أقلَّ أهمية بالنَّظر إلى الصُّورة ، كما أنه لا يتم الإثبات والتوضيح بل عرض المعلومات فقط، لذا على المنظمة استعمال هذه الوسيلة من أجل الحدِّ من جانبها السَّلبي.

إذن على المنظَّمة إمداد التِّلفزيون بمعلومات وصور لتطوُّر الأحداث مع التَّركيز على إصلاح وتقليل نتائج الحدث على المتأثِّرين به، و ذلك حتَّى تتوقَّف تلك الوسائل عن نشر المعلومات والصُّور الأولى للأزمة، والتي تكون في العادة أسوأ ما تم التقاطه من صور، وهنا يفضل التَّركيز على وجود المسئولين في موقع الحادث وفي الحقيقة فإنَّ هذه الوسيلة يتمُّ استعمالها عند حدوث أزمات خطيرة تهيمن بدرجة كبيرة على الرأي العام.

د- الإذاعة: أصبحت الإذاعة في عصرنا الحديث من أهمِّ وسائل الاتِّصال إلى جانب التِّلفزيون، فما زال للبرامج الإذاعيّة دور كبير في حياتنا اليوميَّة.

وتُعتبر هذه الوسيلة وسيلة اتصال جيدة في حالة الأزمة، لأنَّ لها خاصية التنظيم والتَّكرار للأخبار بصفة أحسن من التِّلفزيون والصُّحف. لذا في حالة الأزمة يمكن إمداد الإذاعة بتسجيلات صوتيّة للمتحدث الرسمي باسم المنظَّمة.

هـ-الإنترنت: يسمح الإنترنت بإبقاء ملفِّ الأزمة الذي تعده المنظمة وتنشره على موقع خاصٍّ بذلك- على المدى الطَّويل - فهي تمنح مجالًا غير محدود من أجل وضع المعلومات المفصَّلة، و تسمح بالاستعمال المباشر لتلك الملفات.

التخطيط الإعلامي للأزمة:

يعرف التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث بأنه: "الجهود والنشاطات التي تمكن من صياغة الخطط الإعلامية اللازمة علميًّا وعلى أساس الخبرة المستمدة من التجارب السابقة للعمل على توعية أفراد المجتمع بالطريقة الصحيحة والملائمة للتعامل مع الأزمات والكوارث, وذلك بالحد من آثارها السلبية والعمل على احتوائها قبل استفحالها وتقليل نسبة الخسائر الناتجة عنها".

ويعرف أيضًا التخطيط الإعلامي بأنه: "اتخاذ التدابير العلمية للاستفادة المثلى من الإمكانات المتاحة والكفاءات الإعلامية لتحقيق أهداف واضحة مستقبلية في إطار سياسة إعلامية محددة وبإعداد برامج إعلامية متكاملة يجري الإعداد لها وتنفيذها تنفيذًا فاعلاً بأجهزة إدارية وتنظيمية وتقويمية".

ونظرًا لأن الأزمات والكوارث لها طابع خاص يتسم بالسرعة في التغير والتحول. لذا أصبح التخطيط الإعلامي في المراحل المبكرة مهمًّا جدًّا، والوقت عامل حيوي وخطير في مواجهة الأزمات، لذلك يجب أن يستثمر استثمارًا جيدًا، وهو يمثل أحد العوامل المهمة في نجاح الجهود المبذولة لمواجهة الأزمات والكوارث. وهذا يتطلب الاستفادة من عامل الزمن عند بذل الجهود الإعلامية قبل مواجهة أي أزمة وخلالها وبعدها, وذلك بغرض توجيه الجماهير عن طريق وسائل الإعلام وحثها على التعاون وتقديم يد العون لفريق إدارة الأزمة والمشاركة في عمليات الإنقاذ والإسعاف والإخلاء.

وفي هذا الصدد يؤكد الدكتور خضور أنه لم يعد ممكنًا - في ظروف عصرنا- تصور إدارة الأزمات من دون إعلام قوي وفعال ومتطور ومبدع. فلقد زادت التطورات التقنية والإنجازات النظرية من مقدرة الإعلام على تحمل مسئوليات كبيرة للقيام بأدوار مهمة وخطيرة في عملية إدارة الأزمات.

ويؤكد د. فهد الشعلان أن الخطة الإعلامية من أهم مقومات الإدارة الناجحة للأزمات، وأنه من المهم وجود سياسة إعلامية تقوم على خطة إعلامية قبل الأزمات وأثنائه وما بعدها. وبين أن الإعلام في مرحلة ما قبل الأزمة يؤدي دورًا مهمًّا في توعية المواطنين بالإجراءات التي تتبع لسلامتهم عند وقوعها. أما أثناء الأزمات فإن مهمة الإعلام تتضمن عرض الحقائق بالأسلوب الإعلامي الذي يبعث على الأمان والطمأنينة وتهدئة الرعب والخوف. أما بعد الأزمة يقوم الإعلام بدراسة إنجازاته والتركيز على الجوانب الإيجابية لتنميتها ومعالجة أوجه القصور السلبية.

ومن ذلك يمكن تحديد الأسس التي يجب مراعاتها عند تصميم خطة إعلامية فعالة للأزمات:

١- أهمية إعداد الخطة في ضوء الإستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة وضمن حدود توجهات السياسة العامة.
٢- وجوب تناول الخطة الإعلامية لمراحل الأزمة، بحيث يكون لكل خطة مرحلية إستراتيجيتها ومنطلقاتها وأهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها.
٣- تحديد الجمهور المستهدف في كل مرحلة من مراحل الأزمة، وكذلك وسائل وأساليب توجيه الرسائل الإعلامية ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.

٤- تركيز الخطط على الصور الذهنية الإيجابية للمنظمة، مع إظهار اهتمامها بأفراد المجتمع وأسر الضحايا ومن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة.
٥- التعامل بمصداقية في نقل الحقائق إلى كافة وسائل الإعلام واختيار الوقت المناسب لضخ المعلومات إلى أجهزة الإعلام بما لا يعوق مسار عمليات التصدي للأزمة.
٦- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين والأكاديميين وأصحاب الرأي في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية للأزمات.
٧- أهمية تضمن الخطة الإعلامية أساليب متابعة تطورات الأزمة ورصد مساراتها الواقعية للتعامل معها بحكمة.
٨- متابعة الخطة الإعلامية لما ينشر في وسائل الإعلام الصديقة والمحايدة والمعادية لتحديد أساليب الرد والتعقيب عليها وتحصين الرأي العام من أهدافها إذا كانت خبيثة.
٩- أن تتضمن الخطة الإعلامية إنشاء مركز إعلامي للأزمة كوعاء تصب فيه كافة المعلومات الأزموية، ولرصد أصداء الأزمة المحلية والإقليمية والعالمية، على أن يكون مزودًا بكافة الأجهزة وتقنية الاتصالات الحديثة في الجانب الإعلامي لاستقبال المعلومات وتخزينها وتحليلها، ومن ثم يدفعها كمخرجات إعلامية صادقة.
١٠- ضرورة اشتمال الخطة الإعلامية على أسلوب الإدلاء بالتصريحات الأزموية وتحديد المسئول عن ذلك.

<u>وهناك ست خطوات عامة وأساسية لإدارة الأزمة إعلاميًّا:</u>

<u>أولًا:</u> تجنب وقوع الأزمة: وذلك بالتعرف المبكر على مصدرها ومدى خطورتها عبر مراحلها الأولى, وتحديد مداها الزمني؛ فالأزمة لا تنشب من فراغ ولكل أزمة مقدماتها, ومن هنا تأتي أهمية الدراسات الإعلامية الاستطلاعية لقضية سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سلوكية وإعداد سيناريوهات لها بمفاهيم استباق تلك الأزمات ومنعها, ولن يتحقق هذا إلا بتوفير المعلومات الموثقة، علمًا بأن لكل أزمة سماتها الخاصة وليس هناك بالضرورة تطابق بين أزمتين.

<u>ثانيًا:</u> الإعداد لإدارة الأزمة ويتطلب هذا تقدير حجم وقوة وتأثير الإعلام المضاد محليًّا أو دوليًّا ، وعدم الانفراد بإدارة الأزمة إعلاميًّا دون مشاركة جهات الاختصاص المسئولة عن الأزمة، وعلي سبيل المثال: التحرك الإعلامي الداخلي لاحتواء أية أزمة اقتصادية محلية يكون في سياق التشاور مع الوزارات والمؤسسات المعنية. والتحرك الإعلامي الخارجي يكون في سياق الخطاب السياسي والدبلوماسي على المستوي الدولي... إلخ.

<u>ثالثًا:</u> الاعتراف بوجود أزمة بمعنى عدم إنكارها وتوجيه الرسالة الإعلامية الصحيحة المتصلة بالأزمة, ومنها على سبيل المثال: قيام المسئول الإعلامي بتحديد الأسئلة المتوقعة والإجابات المناسبة لها قبل بدء أي لقاء إعلامي مع مراعاة أن التصريح لوسائل الإعلام بمعلومات غير صحيحة أو التهرب من الإجابة عن أسئلة يأتي بنتائج عكسية خطيرة.

<u>رابعًا:</u> المبادرة باحتواء الأزمة إعلاميًّا بمعنى وقف نزيفها وتداعياتها حتي يمكن البدء في تسويتها,

وتعتمد المبادرة هنا على ما تمتلكه السياسة العامة الإعلامية من القدرات والمهارات والوسائل التي تجعلها تتعامل مع الأزمة في توقيت مبكر وبتوفير المعلومات والوقائع الصحيحة المتصلة بالأزمة حتى لا يسوء فهم ما يجري وتروج الشائعات ويصبح من الصعب تكذيبها بسهولة.

خامسًا: تسوية الأزمة إعلاميًّا بممارسة سياسات ثابتة ومتغيرة في التوقيت المناسب, فالسياسة العامة الإعلامية سياسة مخططة ومدروسة ولها مناهجها، فلا تحاول الالتفاف حول الأزمة، من منطلق أن كل أزمة تقريبًا تحمل في طياتها مقومات نجاحها، وكذلك أسباب فشلها، ومن هنا فإن البحث عن حل أمثل أو على الأقل حل أفضل بين البدائل المتاحة هو أساس التسوية السلمية للأزمة؛ لأن هذا يعني التحديد الواضح والرشيد للبديل أو البدائل المفضلة عن طريق مقارنة النتائج المتوقعة بالأهداف القائمة.

سادساً: رصد الدروس المستفادة من الأزمة قبل طي ملفها، ومثل تلك الدروس تشكل تراكمًا معرفيًّا لا غني عنه لمواجهة أزمات المستقبل قبل أن تنشب وتستفحل. كما يشكل التراكم المعرفي بدوره مرجعيات تدريب الكوادرَ الإعلامية من واقع الخبرات المكتسبة.

لذا فالتخطيط الإعلامي أهمية كبري فهو ليس خيارًا يمكن أن نأخذ به أو نتركه، بل هو ضرورة ملحة لأي مجتمع؛ لأنه يعمل على حل المشكلات كتلافي خطر الأزمات وهو أسلوب العصر الحديث؛ فالمجتمع ينفذ أعماله وفق خطط وبرامج محددة آخذة في الحسبان المستقبل واحتمالاته ووضع الإمكانات الضرورية لمواجهة هذه الاحتمالات بحيث لم يعد مجديًا أن تترك الأمور لأسلوب التجربة والخطأ أو الارتجال.

مرتكزات قوة التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات:

تتحدد مرتكزات قوه التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات في النقاط الآتية:

١- يمكن للتخطيط الإعلامي المعد والمدروس جيدًا أن يعمل على تقسيم وتشتيت العناصر المسببة للأزمة، ومن ثم إضعافها بمرور الوقت.
٢- ما يزيد من أهمية التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات والكوارث هو تأثيره المباشر على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم بهدف إنتاج سلوك مرغوب فيه.
٣- أن التخطيط الإعلامي الجاد يعمل على تحقيق تفاعل بناء بين عناصر إدارة الأزمة؛ مما يؤدي إلى المساعدة في تنفيذ الخطة الموضوعة لمقاومة الأزمة خلال تفعيل عمليات التنسيق والمتابعة.
٤- الغرض من التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات هو توفير الدعم والمساندة اللازمة إعلاميًّا لفريق إدارة الأزمة. فهناك قاعدة ذهبية تقول: عندما يُقدِّم الخبر بسرعة فإنه يوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية.
٥- يسعى التخطيط الإعلامي الجاد في مواجهة الأزمات إلى تحقيق الاهداف الآتية:

أولًا: وضع نهاية فورية للأزمة.

ثانيًا: جعل الخسائر في حدها الأدنى.

ثالثًا: إعادة الثقـة.

مؤشرات ضعف التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات:

لأزمة الإعلام مظاهر عدة تعتبر قرائن قاطعة وشهادات إدانة للممارسات الإعلامية التى يغلـب عليهـا حرب الكلمات، بيـنما يُفـترض أنها ممارسـة مسـئولة تسـهم فى حـل المشـكلات لا تعقيـدها، وإنهائهـا لا استمرارها وتراكمها، ومن أهم هذه الظواهر:

١- التطفيف الإعلامـي: والـذى يشـير إلى تجزيئيـة معيبـة فى نقـل الحقـائق، وانتقائيـة مشـبوهة للقضـايا والموضوعات والمواقف والنتائج حسب المصلحة.

٢- إعلام المبالغة والتهويل: وهو جزء من نظام إعلامى يعتمد على خطـوط المبالغـة والكـذب، وفيـه تظهـر المبالغات والتناقض قبل وبعد المشكلة أو الأزمة.

٣- الحجر الإعلامى والتعتيم على الآراء المخالفة: وذلك فى سياق احتكار المعلومات لصالح جهات محددة.

٤- التبعية الإعلامية: سواء بالنسبة للسلطة، أو للنظام الإعلامى الدولى وفق علاقات القـوى والسـيطرة عـلى مصادر المعلومات.

٥- عيوب التشخيص الإعلامى: الذى يتعامل مع الأشخاص والزعامات على حساب القضايا الأساسية.

٦- التخطيط الإعلامي غير الجيد: في مواجهة الأزمات يعمل على زيادة استفحال الأزمـات بـدلًا مـن القضـاء عليها.

٧- التخطيط الإعلامي الفاشل يتمثل في الإدارة العشوائية التي تعمـل عـلى تحطـيم الإمكانـات والقـدرات, ويرجع ذلك إلى عدم احترام الهيكل التنظيمي والقصور في التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومـات وعـدم وجود التنسيق وإشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري للمؤسسة الإعلامية، وبالتـالي إحـداث علامة انفصام بين مصالح الإدارة الإعلامية ومصالح العاملين فيها.

الإستراتيجيات الإعلامية في مواجهة الأزمات:

اتفقت الأدبيات العلمية في مجال الإدارة الإعلامية للأزمات على تحديد بعض الإستراتيجيات الإعلاميـة التي تستخدم في مواجهة الأزمات، وهي على النحو التالي:

١- إستراتيجية الكتمان والتحفظ: وتقوم هذه الإستراتيجية على رصـد ومحاولـة إبطـاء محـاولات الأطـراف الخارجية للحصول على المعلومات.

٢- الإستراتيجيات القانونية: وتقوم المعالجة الإعلامية فيها على الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين القانونيين للدولة، وتتمثل في ذكر أقل معلومات، وإنكار الاتهامات الموجهه للدولة لتحويل المسئولية لجهة أخرى.

٣- إستراتيجية الاستجابة والدفاع: وتقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم به المتحدث الرسمي للدولة سواء باسم وزارة الخارجية، أو الديوان الرئاسي أو الملكي، بالاستعانة بآراء وخبرات كافة المستشارين المعنيين بالأزمة.

٤- إستراتيجية الدفاع الهجومي: وفيها تقوم وسائل الإعلام باستغلال الأزمة لخلق رأي عام إيجابي يساند الدولة أو المنظمة وموقفها وطريقة إدارتها للأزمة.

وهناك نوعان من المعالجات الإعلامية للأزمات وبخاصة في أوقات الأزمات السياسية, ويمكن تحديهما في الآتي:

❖ المعالجة المثيرة: وتستخدم تغطية تميل إلى التهويل والمعالجة السطحية والتي ينتهي اهتمامها بالأزمة بانتهاء الحدث، وهي معالجة مبتورة تؤدي إلى التضليل وإلى تشويه وعي الجمهور.

❖ المعالجة المتكاملة: وهي التي تتعرض للجوانب المختلفة للأزمة (مواقف الأطراف المعينة، الأسباب، التطورات), وتتسم هذه المعالجة بالعمق والشمولية والمتابعة الدقيقة، وتستخدم من أجل تحقيق ذلك أحد الأسلوبين الآتيين:

▪ النمط العقلي: الذي يقوم على أساس تقديم المعلومات الصحيحة والموثقة، والانطلاق من المستوي الواقعي لوعي الجماهير، وربط المعالجة بمصالح واهتمامات الجماهير.

▪ النمط الذي يقدم صورة كاملة تتسم بالوضوح والاتساق والشمولية لمختلف جوانب الأزمة، وتقديم سياق الأزمة وكذلك تقديم آفاق تطورها, وهي تراعي في ذلك كله المستويات المختلفة للجمهور، والاعتماد على كوادر إعلامية مؤهلة ومعروفة.

مؤشرات الأداء وطرق القياس لإعلام الأزمة:

تنطوي الأزمة عادة على معلومات مفزعة، وتضارب في التصريحات، وعدم ثقة البيانات وقلة الوقت اللازم للتأكد وتحديد المسئوليات، وهنا تساعد الخبرات لدى القائمين على الاتصال في تقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة إلى حدها الأدنى، بل في أحيان أخرى كفاءة الاتصال تحول الأزمة وتستثمرها للخروج بمكاسب مادية ومعنوية، فالاتصال الفعال هو العامل الحاسم في الحفاظ على سمعة المؤسسة في مواجهة الإعلام المضاد وجماعات الضغط.

لذا فعند مواجهة أي أزمة يتطلب كفاءة الاتصال مراعاة الاعتبارات التالية:

أولًا: استيعاب دروس الأزمات السابقة: وهذا يتطلب فحص أزمات الآخرين والتساؤل عن:

• ماذا حدث؟

• لماذا حظيت هذه الأزمة بقدر كبير من النشر والشهرة والتداول؟

•كيف واجهت الإدارة هذه الأزمة؟

•ما هي الإيجابيات والسلبيات عند مواجهة الإدارة لتلك الأزمة؟

ومن المهم الاهتمام من قبل المسئولين بالتعرف على كيفية تعامل المنظمات المختلفة مع الأزمات المشابهة وخصائص كل أزمة, وكيف كان رد الفعل تجاهها؟

ثانيًا: المدرك هو الحقيقة:

تقوم وسائل الإعلام بتقديم تفسيرات للواقع بالكلمة والصورة والحركة, ويبني الأفراد معاني مشتركة للواقع المادي والاجتماعي من خلال ما يقرءونه أو يسمعونه أو يشاهدونه، وبالتالي يتحدد سلوكهم جزئيًّا من خلال ما تقدمه وسائل الإعلام من معلومات، فهي بمثابة نافذة يطل منها الفرد على العالم الخارجي.

ثالثًا: خاطب الناس بما يريدون سماعه:

الجمهور يميل إلى تدعيم الاتجاهات التي يتبناها ويقاوم الاتجاهات المضادة وهو ما يطلق عليه (حواجز الاتجاه)، فلكل فرد حواجز نفسية تمنعه من تقبل الآراء المعارضة للاتجاهات التي يتبناها, حتى وإن حاول مصدر ذلك سرد حقائق وحجج منطقية، ولكن ينخفض هذا الحاجز ويكون هناك فرصة أكبر للاقتناع بوجهة نظر أخرى إذا استخدم الشخص جملة تأييد أو دعم.

مثال: شخص لديه وجهة نظر سلبية نحو رجال الأعمال والمشروعات, ويعتبرها أعمالًا غير أخلاقية, وذلك نتاج خبرة مؤلمة سواء مباشرة أو عبر وسائل الإعلام، وهنا يكون لديه حاجز أمام أي وجهة نظر مخالفة. ولتخفيض هذا الحاجز النفسي وإقناع الشخص بوجهة النظر الأخرى يجب اتباع ما يلي:

١- طرح أسئلة تتفق مع معتقدات هذا الشخص مثل: لماذا تعتقد أن رجال الأعمال يمارسون عملًا غير أخلاقي؟

٢- القفز فوق (الحاجز النفسي) من خلال إظهار الاتفاق مع وجهة النظر الأخرى للتمهيد لطرح الرأي البديل مثل: "أنا أوافقك.. العديد من رجال الأعمال يمارسون أعمالًا غير أخلاقية، ولكن هناك بعض منهم شرفاء".

٣- يمكن الاستعانة بشخص آخر يتفق مع وجهة نظر مختلفة؛ فهو يجد أن هناك مجموعة كبيرة يفعلون أعمالًا غير أخلاقية, ولكنْ هناك آخرون شرفاء، كذلك الاستعانة برجال الدين والخبراء يساعد على رفع الحاجز النفسي.

رابعًا: اجعل من الأزمة فرصة:

استطاعت العديد من المنظمات الاستفادة من الأزمة كفرصة للاستثمار, وتسويق الأعمال، وقد لوحظ أن معظم الناس يتأثرون بالأزمة عند ذروة النشر عنها, ولكنهم بعد فترة قد ينسون الأزمة ولكن يتذكرون اسم المنظمة، فالأزمة الفعلية نادرًا ما تسبب الدمار، ولكن هذا يتوقف على طريقة المعالجة الإعلامية التي قد ترتفع بسمعة المنظمة أو تهبط بها إذ ليس هناك ما هو أسوأ من النشر السلبي.

خامسًا: المنظمات الكبرى تحظى بتغطية أوسع:

يستجيب الناس للأسماء والمنظمات الكبيرة اللامعة أكثر من استجابتهم للمنظمات الصغيرة, وهذا يحقق مزايا عديدة للمنظمات الكبرى في الأوقات العادية، ولكن يتحول إلى عيب كبير في الأوقات العصيبة.

سادسًا: تأثير الظروف المحيطة:

تؤثر الظروف المحيطة بالأزمة على زيادة أو تقليص آثارها على الجمهور, مثال: واجهت بريطانيا عام ١٩٩١ أزمة كبيرة سببت الفزع عند الجماهير نتيجة اكتشاف فساد أنواع عديدة من الأطعمة, مثل: زيادة السامونيلا السامة في البيض ووجود ملوثات في أنواع من الجبن والخبز مع أزمة جنون البقر، وكانت تلك الأزمات هي أهم القضايا التي تشغل أغلب الجماهير في بريطانيا، وفي نفس الفترة الزمنية قامت العراق بغزو الكويت، فتحول اهتمام الجماهير من قضية تسمم الأغذية إلى غزو العراق، وانصرف تركيز وسائل الإعلام من تغطية قضايا تلوث الطعام إلى غزو العراق. من هنا نجد أن حجم تغطية وسائل الإعلام للأزمة يتوقف إلى حد كبير على الظروف المحيطة وحدوث أزمات أكبر.

سابعًا: تكرار الأزمات وتشابهها يضاعف من تأثيرها:

هناك قول شائع لدى الإعلاميين: ما يحدث مرة يعد حادثًا، فإذا تكرر مرة يعد اتجاهًا وإذا حدث ثلاث مرات يعد وباءً.

مثال: خلال فترة الفزع من الطعام المسمم في بريطانيا أدى تعدد الشركات المتهمة بتلوث الغذاء إلى مضاعفة الإحساس بالأزمة. وفي مصر: عندما تكررت ظاهرة هروب بعض رجال الأعمال بعد اقتراض الملايين من البنوك ونقلها للخارج أحدثت أزمات عديدة لمصداقية رجال الأعمال.

انطلاقًا من ذلك يمكن تحديد شروط الرسالة الإعلامية المؤثرة في النقاط الآتية:

١- جعل الرسالة ذات لمسة إنسانية.
٢- استغلال عامل الوقت.
٣- جعل الاتصال مؤثرًا.
٤- مواجهة الحقائق مهما كانت مؤلمة.
٥- التأكيد على الفوائد الإيجابية.
٦- تكرار الرسالة عند الحاجة.
٧- التركيز على قادة الرأي.
٨- تهيئة المجتمع للرسالة.
٩- التأكد من تطابق الرسائل وعدم تعارضها من حيث المضمون.

الإعلام و دوره في مراحل تطور الأزمات:

أولًا: قبل اندلاع الأزمة:

- ضع خطة للاتصالات: يجب مراعاة فيها ما يلي:

- حافظ دائمًا على علاقات جديرة بالثقة وذات مصداقية مع وسائل الإعلام. فإذا حققت ذلك، فسوف تصبح وسائل الإعلام أقل ريبة وأكثر تعاونًا في خضم الأزمة.

- اجمع بالتعاون مع فريق الأزمة الشاملة، المعلومات حول المسائل والاتجاهات المحتمل أن تثير المشكلات. بعد ذلك قيِّمها وضع إستراتيجيات للاتصالات لمنعها أو لإعادة توجيه مسارها.

- حدد الوكالات الممكن أن تتولى قيادة الجهود والممكن ضمِّها إلى فريق إدارة الأزمات من أجل وضع السيناريوهات الممكنة للأزمات.

فعلى سبيل المثال، إذا كنت في منطقة معرضة للأعاصير، حدد الوكالة التي تستطيع تولي قيادة الجهود وقد تكون وكالة إدارة الطوارئ، وأي من الوكالات الأخرى التي يمكن أن تشكل جزءًا من فريق الأزمات، مثل وزارات الزراعة، والإسكان، والصحة، والتعليم، والنقل، والمسئولين الكبار الذين قد يتأثرون بالأزمة.

- حدد الإجراءات المتعلقة بالتعاون بين الوكالات للحد من احتمالات تكرار نفس الأعمال وضمان أن تكون المعلومات متساوية ودقيقة.

- حدِّد أعضاء فريق إدارة الأزمات المحتملين. وحدد أيضًا الأدوار التي سيقومون بها مع قائمة بأرقام هواتف مكاتبهم، ومنازلهم، وهواتفهم النقالة، وعناوين بريدهم الإلكتروني، وعناوينهم على فيسبوك وتويتر، فعندما تضرب الأزمة قد تتوقف إحدى وسائل الاتصال عن العمل، ويتوجب عليك حينئذ التحول إلى وسيلة اتصال أخرى.

- عيِّن مدير اتصالات الأزمات الذي قد يكون جزءًا من هذا الفريق.

- احتفظ بنسخ من السير الذاتية لأعضاء فريق الأزمات. فقد تريد الصحافة، عند حصول أزمة، أن تعرف خلفيات الذين يتعاملون مع الأزمة.

- يجب أن تدرب الفرد الذي سوف يتحدث إلى الصحافة.

- حدد الرسالة، والهدف، ووسائل الإعلام الممكن استخدامها في مختلف سيناريوهات إدارة الأزمات.

- تعرف على وسيلة الإعلام التي ستستخدمها لنشر الرسائل حول الأزمة.

- خطط لعرض أفلام فيديو ونسخ عن جميع المؤتمرات الصحفية على موقعك الإلكتروني وعلى مواقع وسائل الإعلام الاجتماعية، فضلًا عن أية مواد أخرى، كالبيانات، والنشرات الصحفية، وبيانات الحقائق، والصور الفوتوغرافية التي قد تنشرها.

- ضع إستراتيجية لوسائل الإعلام الاجتماعية كجزء من خطة الاتصالات خلال الأزمات. قد يكون موقع تويتر أحد أول المواقع التي يتوجه إليها المواطنون للحصول على معلومات حديثة خلال الأزمات.
- احتفظ بقائمة أرقام هواتف مكاتب ومنازل وأرقام الهواتف النقالة وعناوين البريد الإلكتروني لموظفيك والمراسلين.
- ضع قائمة للتحقق من الاستجابات في الساعة الأولى.
- حضر بيان حقائق حول التنظيم المعتمد نظرًا لاحتمال بروز حاجة إلى هذه المعلومات.
- ضع خطة لإنشاء مركز إعلامي للأزمات. ويجب أن يتضمن هذا المركز الطاولات والمقاعد والاحتياجات التقنية.
- ضع سيناريوهات للتعامل مع الأزمات خلال الأحداث الخاصة.

ثانيًا: خلال الأزمة:

عندما تضرب الأزمة، أبلغ الصحافة على الفور وانشر المعلومات حولها من خلال وسائل الإعلام الاجتماعية وموقعك على الإنترنت. وبخلاف ذلك، فسوف تحصل وسائل الإعلام - وعامة الناس – على المعلومات من مصادر أخرى، وقد لا تكون دقيقة بنفس القدر.
قالت جنيفر ميلر، وهي مراسلة سابقة أمام حشد من مسئولي الاتصالات: "سوف تعمل وسائل الإعلام بطريقة يمكن التنبؤ بها. سوف تسعى للاقتراب من منطقة الحدث، وسوف تتحدث إلى أي كان، وسوف تبحث في الأحداث السابقة، وسوف تسعى للحصول على آراء خبراء من أطراف ثالثة، وسوف تسعى إلى تحديد السبب أو اللوم، وسوف تتعاطف مع الضحايا، وغالبًا ما سوف تفهم القصة بطريقة خاطئة".
عليك مساعدتهم على القيام بعملهم:
وكجزء من قائمة التحقق التي تخطط لوصفها، اقترحت ميلر أن تستخدم عبارة ابتدائية فورًا - شيئًا مثل "اسمي كذا وكذا، وأنا أتولى (المنصب كذا) لدى المنظمة كذا. يمكنني أن أؤكد بحصول حادث. نريد مساعدتكم في قصتكم الإخبارية ولكن علينا أن نجمع الحقائق قبل قول أي شيء. نريد أن تكون القصة الإخبارية صحيحة، وفي هذه اللحظة ليس لدينا معلومات كافية للإجابة عن أسئلتكم. وسوف نعود للاتصال بكم خلال ساعة لتزويدكم بآخر المعلومات، وسوف تجري جميع المؤتمرات الصحفية في المركز الإعلامي."

- أنشئ مركزًا للأزمات يعمل على مدار الساعة ومركز إعلامي في مكان مركزي حيث تُنشر منه الأخبار، ويتم التعامل مع الإشاعات، وتجمع الحقائق، وتعقد المؤتمرات الصحفية.
- اتصل بالجمهور"فورًا" من خلال جميع أدوات وسائل الإعلام المتوفرة لديك. انشر ما تعرفه على الإنترنت في فيديو، وكتابة نص بأسلوب سمعي. ادخل على تويتر المعلومات الرئيسية واستخدم أيضًا الرسائل النصية القصيرة".

- أنشئ صفحة واحدة على شبكة الإنترنت وموقعًا واحدًا على وسائل الإعلام الاجتماعية بحيث تستطيع كل وكالة مشاركة في إدارة الأزمة إدخال معلوماتها. سوف يساعد ذلك المواطنين في الحصول على معلومات سريعة؛ مما يجنبهم الحاجة للبحث في العديد من المواقع.

- أمِّن وجود متحدث رسمي مدرب في موقع الحدث - أو في المركز الإعلامي – من أجل إجراء المؤتمرات الصحفية. وأطلعهم على موعد المؤتمر الصحفي التالي.

- قل ما تعرفه، وفقط ما تعرفه، ولا تخمِّن. لا تقل أي شيء يستند إلى الشائعات. إذا كنت لا تعرف شيئًا، فاعترف بذلك. قد يشكل القول: "المسألة هي الآن قيد التحقيق", أفضل جواب.

- اجمع المعلومات بأسرع وقت ممكن. حدد الأسس حول من، وماذا، ومتى، وأين، وكيف. وقد لا تحصل على "لماذا" إلا في وقت متأخر جدًّا.

- اجعل المسئول الحكومي أو رئيس الوكالة أو غيرهم من الإدارة العليا يذهبون إلى موقع الأزمة، أو إلى المركز الإعلامي بأسرع وقت ممكن. يريد المواطنون رؤية القائد، وليس مدير الأزمة أو موظفي الشئون العامة عندما تقع الأزمة. إن وجود أفراد الإدارة العليا أمام الصحافة خلال حصول الأزمة يضفي المصداقية ويظهر أن المنظمة تتعامل مع الوضع بجدية.

- أبلغ جمهورك الداخلي - الموظفين والمكاتب الحكومية الأخرى - في نفس الوقت الذي تبلغ فها الصحافة. فالموظفون يحتاجون إلى المعلومات أيضًا. ولأنهم يعملون في إحدى المنظمات المنخرطة في الأزمة، سوف تنظر إليهم وسائل الإعلام والناس على أنهم مصدر للمعلومات. ولذلك يجب أن يحصلوا على المعلومات الصحيحة، وألا يكونوا مصدرًا للشائعات والمعلومات الخاطئة. يمكنك التواصل مع جمهورك الداخلي عن طريق البريد الإلكتروني، والرسائل النصية القصيرة، وعبر تويتر أو وسائل أخرى. اعقد اجتماعًا، إذا كان ذلك ممكناً يحضره أعضاء فريق الأزمات للإجابة عن أسئلة الموظفين.

- عامل جميع وسائل الإعلام بصورة متساوية. ولا تبعد أي مراسل.

- احتفظ بحضور هادئ، ولطيف، ومساعد. وتجنب الظهور مرتبكًا أو مرهقًا

- استبق الدعاية السلبية وبلِّغ عن الإجراءات التي اتخذت لحل الأزمة. تحقق من صحة الأخبار قبل نشرها.

- أمِّن إمكانية وصول وسائل الإعلام إلى موقع الأزمة، إذا كان ذلك ممكناً. يحتاج المصورون ومصورو أفلام الفيديو إلى صور، ويحتاج المراسلون إلى كتابة ما يشاهدونه. عند وجود قيود على الحيز المخصص للعمل، استخدم مكان تجمع الصحفيين لكتابة التقرير والتقط صورًا لتقاسمها مع زملائك. لا تسمح لأي ممثل لوسائل الإعلام، بما في ذلك أفراد التجمع، باستخدام هذه المواد قبل أن تحصل عليها جميع وسائل الإعلام.

- أمِّن الاحتياجات العملية والتقنية للصحافة، كالطاولات، والمقاعد، وغير ذلك.

- احتفظ بسجل بأسماء المراسلين الذين اتصلوا، أو وجهوا رسائل بالبريد الإلكتروني أو رسائل نصية، أو تواصلوا بواسطة وسائل الإعلام الاجتماعية. أدرج في هذا السجل الذي طلبوه، ومهلهم في حال كانت مذكورة وما وعدتهم به، ولمن فوضت ذلك الأمر.

- أجب بسرعة على المكالمات الهاتفية، ورسائل البريد الإلكتروني، والرسائل النصية القصيرة، وأسئلة وسائل الإعلام الاجتماعية. فإذا لم تفعل ذلك، فسوف تبحث وسائل الإعلام عن مصدر آخر للحصول على المعلومات. وسوف تكتب قصة بمساعدتك أو بدونها. سوف تفقد سيطرتك على القصة في حال امتنعت عن الاستجابة.

- حدث باستمرار أخبارك على موقع الإنترنت وعلى مواقع وسائل الإعلام الاجتماعية.

- قدِّم التطمينات. بلّغ عن الأعمال التي يجري اتخاذها لحل المشكلة لمساعدة أولئك الذين تأثروا بالأزمة، ولإعادة الأمور إلى طبيعتها. ولكن تأكد قبل ذلك من أنك تفعل ما تقول أنك تفعله، واذكر فقط الحقائق المعروفة لديك.

- تأكد من أن المتحدث الرسمي مشترك مع كبار أفراد الإدارة في كل القرارات والسياسات التي تتخذ. فلكل قرار تداعيات عامة، بغض النظر عما إذا أقرت به الإدارة أم لا.

- امتنع عن إلقاء اللوم. يمكنك القيام بذلك بعد إجراء التحقيقات.

- عبِّر عن تعاطفك مع الضحايا.

- اجعل أناسًا من ذوي المصداقية الذين مروا بتجارب مماثلة ويحظون باهتمام الناس واحترامه، أن يتحدثوا لدعمك.

- راقب تقارير وسائل الإعلام وصحح الأخطاء فورًا.

- شكِّل فريق تقييم لدراسة المشكلة ومنع تكرار حدوثها في المستقبل. هذا العمل ليس للاستعراض، بل يجب أن يكون لهذا الفريق سلطة حقيقية.

- مراعاة الانفتاح والاستجابة في أثناء حدوث أزمة يعززان احترامك ومصداقيتك لدى وسائل الإعلام، وبصورة أهم لدى عامة الناس. وهذا يمكن أن يساعدك على المدى البعيد.

<u>ثالثًا: بعد الأزمات:</u>

وتضم هذه المرحلة حصيلة الدروس المستفادة من الأزمة وتقييم الخبرات المكتسبة من تعامل منظمات أخرى مع أزمات متشابهة، وإعادة تقييم الخطط لتحصين ما تم إنجازه ومعالجة السلبيات، كذلك يتم استخدام البحوث العلمية لقياس ردود أفعال الجماهير المتأثرة بالأزمة ورصد الاتجاهات نحو المنظمة، وأثر الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة وإعادة توزيع المسئوليات ومنع تداخلها لتجنب حدوث أزمة مشابهة في المستقبل.

ومن ثم تتحدد أهداف الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة في الآتي:

١- الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة المنظمة.
٢- عدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره وسائل الإعلام والاهتمام بالرد الفوري على الادعاءات والانتقادات.
٣- الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن إصلاح المنظمة وكسب ثقة تلك الوسائل.
٤- رصد ردود الأفعال الرسمية والشعبية تجاه الأزمة واتجاهات الحلفاء والمنافسين لبناء خطط للاتصال.
٥- العمل على الحد من الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة.
٦- بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة.
٧- الاستمرار في إقامة العلاقات الطيبة مع وسائل الإعلام.
٨- اتخاذ الإجراءات العلاجية لضمان عدم تكرار الأزمة والحد من أضرارها.

ولابد أن ندرك أن نهاية إحدى الأزمات عادة ما تكون بداية أزمة جديدة في عملية مستمرة، ومن هنا فإن إدارة الأزمة في المنظور الإعلامي تعني: "إدارة السمعة", وهي جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة لمواكبة الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة.

المراجع والمصادر

أولًا: المراجع العربية:

١. إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة والإعلام، ط٣، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٦).
٢. أحمد ماهر، إدارة الأزمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦.
٣. أديب خضور: الإعلام والأزمات، ط١ (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٩٩٩).
٤. آسيا لوماشي، وفاء محمدي، "إعداد الرسالة الإعلامية،" دراسة في مقياس تصميم الحملات الإعلامية، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، (السنة الجامعية: ٢٠٠٨ – ٢٠٠٩) .
٥. إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي, البحث منشور في مجلة العلوم الأقتصادية والإدارية / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، المجلد (١٧) ،العدد (٦٤) ، كانون الأول ٢٠١١ .
٦. بن دريدي فوزي، نحو إستراتيجية لتطوير ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي، ورقة مقدمة لمؤتمر العلاقات العامة في الوطن العربي في ظل العولمة، الإمارات، جامعة الشارقة، مايو ٢٠٠٤م.
٧. جميل خضر: العلاقات العامة ، ط١، (عمان : دار المسيرة ، ١٩٩٨).
٨. حسام فتحي أبو طعيمة: الإعلان وسلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق، ط١، (عمان : دار الفاروق ، ٢٠٠٨).
٩. حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، (الإسكندرية : المكتب الجامعي، ١٩٩٣).
١٠. -داني كوكس ، جون وهوفر " القيادة في الأزمات". ترجمة هاني خلجة وريم سلطاوي . بيت الأفكار الدولية، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٨.
١١. دعاء فتحي سالم: "اتجاهات الصفوة المصرية نحو معالجة المواقع الإلكترونية الإخبارية لأحداث ما بعد ثورة ٢٥ يناير", دراسة في إطار نظرية التماس المعلومات، المؤتمر العلمي الثامن عشر لكلية الإعلام، الإعلام وبناء الدولة الحديثة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام ، ١-٢ يوليو ٢٠١٢)
١٢. رضا النمراوي: العلاقات العامة :مبادئ ومفاهيم حديثة،) الإمارات،د.ت ، ٢٠٠٩)
١٣. سمير حسين : العلاقات العامة، ط٢، (القاهرة : عالم الكتب، ١٩٩٥).
١٤. السيد السعيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة ، القاهرة ،٢٠٠٦.
١٥. السيد بهنسي حسن : " مدي اعتماد الجمهور المصري على وسائل الإعلام المصرية أثناء الأزمات" ، دراسة ميدانية على طلاب الجامعات ، المجلة المصرية لبحوث الراي العام ، العدد ٤ ، اكتوبر / ديسمبر ٢٠٠٠.
١٦. عبد الرازق محمد الدليمي : الإعلام وإدارة الأزمات (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢).

١٧. عبد الله بن موسي الكحيلي : علاقة وسائل الإعلام بعملية اتخاذ القرارات أثناء الكوارث ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، برنامج ماجستير العلوم الإدارية ، ٢٠٠٧ .
١٨. علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ط٣، (القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٨٥).
١٩. علي عبد المنعم السيد : " العرب في مواجهة العولمة الاقتصادية بين التبعية والاحتواء والتكامل الاقتصادي العربي " ، مجلة المستقبل العربي ، العدد ٢٩٠ ، ٢٠٠٤ .
٢٠. عماد الدين تاج : "وسائط الإعلام الجديدة فضاءات إعلامية متاحة ومصادر معلوماتية هامة، التغطية الفضائية لثورة ٢٥ يناير المصرية نموذجًا" ، المؤتمر العلمي الثامن عشر لكلية الإعلام، الإعلام وبناء الدولة الحديثة ، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ١-٢ يوليو ٢٠١٢).
٢١. فرح الحداد، إدارة الأزمات في المنظمات العراقية: دراسة ميدانية لعينة في شركات وزارة الإسكان والتعمير ". رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، ١٩٩٤.
٢٢. محسن أحمد الخضيري : " إداراة الأزمات" ، (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٣)
٢٣. محمد منير حجاب ، سحر وهبي : المداخل الأساسية للعلاقات العامة – المدخل الاتصالي ، (القاهرة : دار الفجر، ١٩٩٩٥).
٢٤. محمد نصر مهنا : " إدارة الأزمات" ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، ٢٠٠٤)
٢٥. المنجي عبد النبي : الإعلام وإستراتيجية صنع القرار ، مجلة معلومات دولية ، العدد ٥٥،السنة٥،كانون الأول ١٩٩٧.

ثانيا :المراجع الأجنبية:

٢٦- Augustine,Norman , Managing The Crisis You Tried To Prevent. Harvard Business Review. Nov.-Des,١٩٩٥

٢٧- Boin , Arjen &McConnell ,"Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns :The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience ." Journal of Contingencies & Crisis Management .Vol.(١٥) , No . (١),٢٠٠٧

٢٨- Conrad Smith, Media & Arocalypsa Greenwood Press, London, ١٩٩٢.

٢٩- Denis Smith, Beyond Contingency Planing Towards a Model of Crisis Management, Industrial Crisis Quarterly, Vol. ٤, No. ٤, ١٩٩٠.

٣٠- Everly, Jr. , George S.. Crisis Management Briefings (CMB) : Large Group Crisis Intervention in Response to Terrorism , Disasters , & Violence ."International Journal of Emergency Mental Health , ٢(١) .٢٠٠٠

٣١- Falkheimer , Jesper & Heide , "Multicultural Crisis Communication : To wards a Social Constructionist Perspective " . Journal of Contingencies &Crisis Management . Vol. (١٤),No.(٤),٢٠٠٦.

٣٢- Fink, Crisis Management Planning for the Inevitable, AMACON, New York, ١٩٨٦.

٣٣- Gundel , Stephan , " Towards A New Typology of Crisis " . Journal of Contingencies &Crisis Management . Vol .(١٣) , No .(٣),٢٠٠٥.

٣٤- Jonathan M. Roberts, "Decision Making During International Crisis, London, Macmillan Press Ltd., ١٩٨٨.

٣٥- Kathleen Fearn- Banks : " Crisis Communication " , Acase Book , Approach , ٤ th (New York : Routledge , ٢٠١١) .

٣٦- Lalonde , Carole, "In Search of Archetypes in Crisis Management ." Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol. (١٢) , No .٢٠٠٤.

٣٧- Laurnce Barton, Crisis in Organizations: Managing & Communicating in the Heat of Cheos South, Western Publishing Ohio, ١٩٩٣.

٣٨- Lukaszewski , James E , "Seven Dimensions of Crisis Communication Management : A strategic Analysis And Planning Model". Ragan's Communications Journal, Jan. /Feb,١٩٩٩.

٣٩- Mahmoud Mourad, The Terrorist Phenomenon, General Egyptian book organization, ١٩٩٨.

٤٠- Matthew Wayne Seeger, Timothy Ester Sellnow , Robert R. Umer : " Communication and Organizational Crisis " , First published (United States Of America : Matthew W.Seeger , Timothy L. Sellnow , and Robert R. Ulmer, ٢٠٠٣).

٤١- Sally J. Ray : " Strategic Communication In Crisis Management " , Lessons From The Airline Industry (United State Of America : Library Of Congress Catalog , ١٩٩٩)

٤٢- Szpirglas, Mathias , Acquier, Aurelien &Gand , Sebastien "Understanding Organizational Crisis Management Process : An Analytical Framework Drawn From A case Study In A Public Company". Communication At Euram , Munich , Germany ،٢٠٠٥.

٤٣- Tritz ,Trina Wolosek ,Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America :A case Study " . Department Of Communication Studies,٢٠٠١.

٤٤- W.Timothy Coombs , Sherry J. Lolladay : " The Handbook Of Crisis Communication " , First Published (UK : Blackwell Publishing LTD , ٢٠١٢) .

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

٤٥- على عجوة ، محمود يوسف : إدارة وتخطيط العلاقات العامة على الموقع الإلكتروني التالي بتاريخ ٢٠-٢-٢٠١٦م

http://www.ust.edu/open/library/Social/١/١.pdf

٤٦- سامي الصلاحات، دور العلاقات العامة في تطوير عمل المؤسسة الوقفية ، ملخص دراسة على موقع الكتروني بتاريخ ١-٣-٢٠١٦م.

http://www.amaf.gov.ae/portal

٤٧- الاتصالات خلال الأزمة على الموقع الإلكتروني

http://iipdigital.usembassy.gov/st/arabic/publication/٢٠١٢/٠٤/٢٠١٢٠٤١٢١٤١٣٥٥x٠,١١٦٢٦٤.html#ixzz٤٧SMdRlXk

٤٨- نماذج تطبيقية للازمات http:// ٢١٢,١٠٠,١٩٨,١٨/ openshare/ Behoth/ Ektesad٨/ azamat/ sec١٤.doc_cvt.htm

٤٩- علي أحمد فارس : إدارة الأزمات ، الأسباب والحلول ، مركز المستقبل للدراسات والبحوث.

http://mcsr.net/activities/٠٣١.html

٥٠- تقرير مركز نماء للبحوث والدراسات : تحت عنوان " العالم العربي في ٢٠١٣ " ، مظاهر الأزمة واقتراحات الحلول ، المملكة العربية السعودية ، بتاريخ ٦-٢-٢٠١٣ ، نقلاً عن الموقع الإلكتروني

nama-center.com

٥١- عبد العزيز بن سلطان الضويحي : التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات ، دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، برنامج ماجستير في العلوم الإدارية، ٢٠٠٤ ، على الرابط التالي:

:http://www.hrdiscussion.com/hr٣٢٧٩٣.html



أطلس

للنشر والإنتاج الإعلامى

العلاقات العامة
و فن إدارة الأزمات

برز الاهتمام بدور أجهزة الاتصال بوجه عام والعلاقات العامة بوجه خاص في إدارة الأزمات, في السنوات العشرة الأخيرة. فبعد أن كانت دراسة إدارة الأزمة تميل إلى تغليب الاهتمام بالجوانب الاقتصادية والسياسية لها، أصبح الاهتمام, مع دخول الألفية الثالثة, بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات محورًا أساسيًا لنجاح إدارة الأزمة على اختلاف نطاقاتها ومجالاتها وأنواعها. ولم يصبح الاهتمام باتصالات الأزمة مقصورًا على مواجهة أحداثها والحد من تأثيراتها السلبية فحسب، بل تتطرق إلى الإستراتيجيات الوقائية التي تعمل على منع حدوث الأزمة وتلافي أسباب حدوثها, والتي تحدث على نطاق البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة, من خلال إدارة ناجحة.


ISBN 9789773995218

